

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**AS MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO  
MERCADO DE TRABALHO**

A RELAÇÃO ENTRE EMPLOYER BRANDING E RETENÇÃO DA  
GERAÇÃO Z

AUTORA: BRUNA MIGUEL LEITE MALHEIRO

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR FERNANDO SANTOS

# **AS MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO**

**A RELAÇÃO ENTRE EMPLOYER BRANDING E RETENÇÃO DA  
GERAÇÃO Z**

**AUTORA: BRUNA MIGUEL LEITE MALHEIRO**

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando Santos.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, OUTUBRO, 2023

## AGRADECIMENTOS

Hoje celebramos o fim de um ciclo repleto de desafios. Durante esta jornada, aprendi que tudo é possível, mesmo nos momentos de maior incerteza. Foram exatamente esses momentos de dúvida que verdadeiramente revelaram quem esteve ao meu lado. Nos momentos de frustração, aqueles que ouviram, apoiaram e compartilharam as minhas angústias.

Não posso começar a expressar a minha gratidão sem mencionar a minha família, que tornaram tudo isso possível, apoiaram-me em todas as minhas decisões, aventuras e devaneios, investiram na minha formação e apoiaram-me na realização dos meus objetivos.

Ao meu namorado, melhor amigo e porto seguro, agradeço por estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida. O apoio nos momentos difíceis foi fundamental, e a sua compreensão e incentivo foram os pilares que me impediram de desistir.

Aos meus amigos e colegas com quem partilhei este desafio nos últimos dois anos, quero agradecer pela amizade e apoio nesta jornada académica. Juntos, enfrentamos desafios, celebramos conquistas e crescemos como profissionais e indivíduos.

Por último, mas não menos importante, quero estender a minha gratidão a todos os participantes das entrevistas. Sem a colaboração dos mesmos, não teria sido possível obter os resultados desta pesquisa.

Tudo isso tornou-se possível graças a todos vocês. Obrigada do fundo do meu coração.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral compreender as motivações da Geração Z no mercado de trabalho, desdobrando-se em três objetivos específicos: compreender como o Employer Branding é percebido pela Geração Z, compreender as práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z e perceber a relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção de talento da Geração Z.

Para dar resposta ao objetivo geral e objetivos específicos, considerou-se pertinente adotar uma abordagem metodológica qualitativa, uma vez que se pretende analisar e compreender os comportamentos da Geração Z. A técnica de recolha de dados escolhida foi a realização de entrevistas semiestruturadas, permitindo uma exploração detalhada das perspetivas e experiências dos participantes.

Os resultados desta investigação destacam que as motivações da Geração Z no mercado de trabalho estão intrinsecamente ligadas às suas experiências, expectativas, necessidades e valores. Essas motivações são influenciadas pelo contexto sociocultural em constante evolução, desempenhando um papel fundamental na definição das expectativas de cada geração em relação ao trabalho e à vida profissional.

A compreensão das práticas de Employer Branding mais valorizadas por esta geração é essencial para as organizações que procuram atrair, motivar e reter os talentos da Geração Z, uma vez que essa geração representa uma parte significativa da força de trabalho atual e futura.

Este estudo contribui para o conhecimento sobre as motivações da Geração Z no mercado de trabalho e destaca a relevância do Employer Branding como uma ferramenta estratégica para as organizações que procuram atrair, motivar e reter esse grupo demográfico.

Palavras-chave: Employer Branding, Retenção de Talento, Geração Z

## **ABSTRACT**

The general aim of this dissertation is to understand the motivations of Generation Z in the job market. It has three specific objectives: understand how Employer Branding is perceived by Generation Z, understand the Employer Branding practices most valued by Generation Z and understand the relationship between Employer Branding practices and talent retention in Generation Z.

In order to respond to the general objective and specific objectives, it was considered pertinent to adopt a qualitative methodological approach, since the aim is to analyze and understand the behaviors of Generation Z. The data collection technique chosen was semi-structured interviews, allowing for a detailed exploration of the participants' perspectives and experiences.

The results of this research show that Generation Z's motivations in the job market are intrinsically linked to their experiences, expectations, needs and values. These motivations are influenced by the constantly evolving socio-cultural context, which plays a fundamental role in defining each generation's expectations in relation to work and professional life.

Understanding the Employer Branding practices most valued by this generation is essential for organizations seeking to attract, motivate and retain Generation Z talent, since this generation represents a significant part of the current and future workforce.

This study contributes to knowledge about the motivations of Generation Z in the job market and highlights the relevance of Employer Branding as a strategic tool for organizations seeking to attract, motivate and retain this demographic group.

**Keywords:** Employer Branding, Talent Retention, Generation Z

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Agradecimentos  | 2  |
| Resumo  | 3  |
| Abstract  | 4  |
| Índice  | 5  |
| Índice de Tabelas   | 7  |
| Abreviaturas  | 8  |
| Introdução  | 9  |
| 1. Revisão de Literatura                                      | 13 |
| 1.1. Employer Branding  | 13 |
| 1.2. Retenção de Talento                                      | 21 |
| 1.3. Motivações da Geração Z No Mercado de Trabalho           | 25 |
| 2. Metodologia  | 29 |
| 2.1. Contextualização da pesquisa e definição de objetivos    | 29 |
| 2.2. Abordagem metodológica                                   | 30 |
| 2.3. Técnicas de recolha de dados                             | 30 |
| 2.4. Caracterização e Codificação dos Participantes do estudo | 33 |
| 2.5. Processo de análise de dados                             | 36 |
| 3. Resultados   | 39 |
| 3.1. Perceção de Employer Branding                            | 39 |
| 3.2. Práticas de Employer Branding mais valorizadas           | 43 |
| 3.3. Employer Branding e a retenção de talento                | 58 |
| 4. Discussão de Resultados                                    | 61 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 4.1. | Percepção de Employer Branding pela Geração Z                 | 61 |
| 4.2. | Práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z | 63 |
| 4.3. | Employer Branding e a retenção de talento da Geração Z        | 67 |
| 5.   | Conclusões  | 70 |
|      | Referências Bibliográficas                                    | 75 |
|      | Anexos  | 86 |
|      | Anexo 1 - Guião Das Entrevistas Semiestruturadas              | 86 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: <i>Quadro Referencial Teórico</i>   | 19 |
| Tabela 2: <i>Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista</i>                       | 31 |
| Tabela 3: <i>Codificação e Caracterização dos entrevistados</i>                     | 33 |
| Tabela 4: <i>Categorias e subcategorias de análise</i>                              | 36 |
| Tabela 5: <i>Resultados de como a Geração Z percebe o Employer Branding</i>         | 62 |
| Tabela 6: <i>Práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z</i>      | 65 |
| Tabela 7: <i>Relação Entre Employer Branding e Retenção de Talento da Geração Z</i> | 68 |
| Tabela 8: <i>Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista</i>                       | 88 |



## **ABREVIATURAS**

**F** – Feminino

**M** – Masculino

**OE1** – Objetivo específico 1

**OE2** – Objetivo específico 2

**OE3** – Objetivo específico 3

## INTRODUÇÃO

A Geração Z, também conhecida como Geração Pós-Millennial ou Gen Z, abrange os indivíduos nascidos entre os anos de 1997 e 2013. À medida que essa geração ingressa no mercado de trabalho, torna-se imperativo que as organizações estejam preparadas para a sua chegada e integração (Schroth, 2019).

As diferenças geracionais são resultado de evoluções nos valores e práticas culturais ao longo do tempo. Embora a Geração Z compartilhe algumas características com a Geração Millennial, ela também apresenta novos padrões de comportamento. Os valores e prioridades da Geração Z são distintos das gerações anteriores, e as estratégias de Employer Branding que se mostraram eficazes para reter outras gerações podem não ser igualmente eficazes nessa nova geração (Kühn et al., 2011).

Employer Branding diz respeito ao modo como uma organização é percebida pelos seus atuais e potenciais trabalhadores e engloba os valores, cultura, imagem da organização, bem como os benefícios e oportunidades oferecidos aos funcionários pela empresa (Avey et al., 2009). Nos últimos anos, este conceito tem conquistado considerável destaque na literatura, sendo reconhecido como uma ferramenta essencial para atrair os melhores talentos e melhorar a retenção de colaboradores (Sharma, 2019). No entanto, grande parte da investigação sobre Employer Branding tem-se concentrado nas gerações anteriores, como os Millennials.

Num mercado de trabalho altamente competitivo, uma forte estratégia de Employer Branding pode conferir às organizações uma vantagem na atração de talentos e na retenção dos seus funcionários atuais. Alinhar o Employer Branding com os valores e prioridades da Geração Z pode melhorar a atratividade da empresa junto desta geração e aumentar as suas hipóteses de sucesso na atração e retenção de talentos (Avey et al., 2009). Vários investigadores concluíram que o desenvolvimento do Employer Branding obriga a um investimento significativo de recursos por parte dos empregadores (Ahmad et al., 2020). Portanto, os gestores precisam compreender não apenas a melhor forma de

gerir jovens inexperientes, mas também as características únicas desta geração moldada pelas suas experiências (Schroth, 2019).

De acordo com Schroth (2019), a Geração Z é considerada a mais orientada para os resultados entre todas as gerações. Além disso, essa geração apresenta um maior bem-estar económico, é mais instruída e mais étnica e racialmente diversificada do que qualquer geração anterior. No entanto, também é a geração menos propensa a ter experiência de trabalho durante a juventude e a mais suscetível a sofrer de problemas de depressão e ansiedade (Fry & Parker, 2018).

Como destacado por Schroth (2019), “compreender o seu comportamento e as necessidades distintas que têm no local de trabalho, seja um fator de juventude ou de diferença geracional, levará a uma melhor integração dos novos empregados e ao sucesso mútuo” (p. 2). Essa geração é conhecida pelo seu alto nível de consciência social e ambiental, bem como pelas suas diferentes prioridades e expectativas relativamente ao emprego (Sousa et al., 2017).

A expressão das preferências e expectativas das pessoas relativamente ao trabalho e ao local de trabalho influenciam fortemente as decisões de carreira e de escolha de emprego, especialmente durante a transição da educação para o mercado de trabalho (Chow et al., 2017; Kuron et al., 2015; Lukeš et al., 2019). Portanto, o conhecimento sobre o que os jovens mais valorizam no trabalho pode ser extremamente útil para os empregadores que tentam desenvolver estratégias eficazes de atração e retenção de talentos, além de informar políticas públicas voltadas para o combate ao desemprego juvenil e para a facilitação da transição da educação para o emprego (Lukeš et al., 2019).

Estudos anteriores demonstram que os valores de trabalho variam entre as gerações (Lyons et al., 2015), fases de vida e carreira (Kuron et al., 2015), e culturas nacionais (Gallie, 2019), o que justifica a necessidade de estudar continuamente as novas gerações em diferentes países. Essa lacuna na pesquisa é particularmente evidente em Portugal, onde a literatura sobre os valores e preferências de trabalho dos jovens adultos é escassa e desatualizada (Silva & Carvalho, 2021).

Em resumo, este estudo é relevante, uma vez que a Geração Z, que agora ingressa no mercado de trabalho, constituirá uma parcela significativa da força de trabalho no futuro. É fundamental compreender o impacto que o Employer Branding pode exercer sobre essa geração, caracterizada por valores e prioridades únicos, a fim de reter eficazmente os melhores talentos da mesma (Silva & Carvalho, 2021).

Considerando o tema em análise, o objetivo geral desta pesquisa consiste em compreender as motivações da Geração Z no mercado de trabalho. Para concretizar o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos, na qual a presente investigação irá recair:

1. Compreender como o Employer Branding é percebido pela Geração Z.
2. Compreender as práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z.
3. Perceber a relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção de talento da Geração Z.

Para dar resposta ao objetivo geral e objetivos específicos, considerou-se pertinente adotar uma abordagem metodológica qualitativa, uma vez que se pretende analisar e compreender os comportamentos da Geração Z, mais especificamente as suas motivações no mercado de trabalho.

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos, a fim de facilitar a compreensão e justificação da pesquisa. Primeiramente, é apresentada a introdução ao estudo, abordando o problema de investigação e os respetivos objetivos geral e específicos, bem como a justificação teórica da pertinência do estudo. Em seguida, o segundo capítulo consiste na revisão da literatura, focando em três temas: Employer Branding, Retenção de Talento e Motivações da Geração Z no mercado de trabalho. O terceiro capítulo apresenta a metodologia escolhida, incluindo as técnicas de recolha e análise de dados, bem como a descrição dos participantes da pesquisa. O quarto capítulo contempla os resultados, seguido pelo capítulo da discussão dos resultados. Finalmente,

o sexto capítulo apresenta as conclusões, contribuições teóricas e práticas da pesquisa, eventuais limitações e sugestões para investigações futuras.

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo divide-se em três subcapítulos que abordam os principais conceitos que delimitam o tema da presente investigação. Assim, realizar-se-á primeiramente uma abordagem ao conceito de Employer Branding, as suas práticas e dimensões. Posteriormente caracteriza-se e enquadra-se o conceito de retenção de talento através de um levantamento teórico onde será explorado o conceito. Posto isto, finalizar-se-á abordando as motivações da Geração Z no mercado de trabalho. Para compreender e elucidar os objetivos anteriormente referidos é essencial estudar estes três pilares que ajudarão a compreender as motivações da Geração Z no mercado de trabalho.

### 1.1. EMPLOYER BRANDING

Em 1996, Ambler e Barrow definiram o conceito de Employer Branding como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo trabalho, e identificados com a empresa empregadora. A relação contínua dos colaboradores com a entidade empregadora resulta numa troca de benefícios mútuos, abrangendo atividades de desenvolvimento e/ou utilidade (benefícios funcionais), recompensas materiais ou monetárias (benefícios económicos) e a geração de sentimentos de pertença, orientação e de propósito (benefícios psicológicos). Nesse seguimento, os autores sublinham a relevância de três elementos principais associados ao Employer Branding: cultura organizacional e identidade corporativa, marketing interno e reputação corporativa. Estes elementos reconhecem a importância do relacionamento entre a organização e os seus colaboradores.

Em concordância com Ambler e Barrow (1996), Backhaus e Tikoo (2004) definem Employer Branding como o processo de desenvolvimento de uma identidade empregadora única e facilmente identificável, que a diferencie dos seus concorrentes.

Esta prática tem ganho destaque nas organizações que procuram atrair potenciais colaboradores e garantir a integração e envolvimento dos colaboradores atuais na cultura e estratégia da empresa. O Employer Branding implica a comunicação da imagem da marca do empregador tanto para o público externo quanto interno, proporcionando uma compreensão clara dos benefícios únicos que a diferenciam dos seus concorrentes e a tornam atraente como empregadora.

Backhaus e Tikoo (2004) delinearão o processo de construção de Employer Branding em três etapas: em primeiro lugar, a criação de uma proposta de valor tendo em conta a cultura organizacional, estilo de gestão, características dos colaboradores existentes, a imagem atual do emprego e as percepções dos gestores sobre a qualidade do produto ou serviço. Em seguida, a empresa comercializa a proposta de valor da marca do empregador que deve fornecer uma imagem realista da empresa e da sua cultura de forma a atrair o público-alvo. Por fim, a última etapa envolve o marketing interno, com o intuito de cumprir as promessas da marca aos candidatos, desenvolvendo uma força de trabalho empenhada nos valores e objetivos estabelecidos pela organização.

O Employer Branding engloba o que as organizações oferecem aos seus potenciais e atuais colaboradores, com o propósito de fidelizar estes últimos, comunicando e promovendo os aspetos positivos tanto interna quanto externamente, transformando-se numa entidade empregadora de eleição (Ahmad et al., 2020). O conceito de Employer Branding é uma extensão dos princípios do marketing relacional, centrando-se na construção de relações próximas com os stakeholders, com o intuito de se tornarem locais onde os trabalhadores se integram e desejam permanecer (Backhaus & Tikoo, 2004).

Com a globalização, os avanços tecnológicos e a escassez de mão de obra qualificada nos mercados de trabalho, o conceito de Employer Branding emergiu como um fator determinante para atrair os melhores talentos na economia (Chhabra & Sharma, 2014). Os empregadores estão a reconhecer cada vez mais a necessidade de estabelecer parcerias de progressão de carreira com os seus colaboradores, atraindo e retendo talento essencial para o sucesso das suas empresas. Consequentemente, os empregadores estão mais empenhados em aspetos como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos seus

empregados e começam a reavaliar as suas prioridades, o que levou à reformulação da definição de uma organização de sucesso, que, por sua vez, é aquela que considera dimensões sociais na força de trabalho (Ahmad et al., 2020).

O Employer Branding tornou-se uma abordagem essencial adotada pelos empregadores para atrair, recrutar e, sobretudo, reter o melhor talento nas suas organizações. Os recrutadores enfrentam o desafio de transformar a cultura, ambiente de trabalho e experiência dos colaboradores numa marca valiosa que satisfaça as expectativas destes últimos (Ahmad et al., 2020).

O Employer Branding não só ajuda a remodelar a estrutura de gestão das organizações, facilitando o processo de recrutamento e retenção, mas também promove a lealdade dos colaboradores para com o empregador, impulsionando, assim, o aumento da produtividade (Elving et al., 2013). As principais empresas da economia reconhecem a importância da marca do empregador e trabalham no sentido de avaliar e atualizar a sua proposta de valor para os colaboradores (Cascio, 2019).

O sucesso de uma organização não depende exclusivamente da contratação, mas também da retenção dos colaboradores contratados, dado que desempenham um papel crucial no sucesso da empresa. Face às elevadas taxas de rotatividade voluntária, os empregadores estão cada vez mais preocupados em reter os seus melhores talentos. Para alcançar tal aspiração, Cascio (2014) sugere que os empregadores devem trabalhar em três estratégias: cultivar um *employer brand* positiva, implementar uma gestão eficaz do desempenho e promover a inovação.

A concorrência feroz no mercado de trabalho desencadeou uma guerra pelos melhores talentos, levando as organizações a adotar o Employer Branding como estratégia para atrair e reter trabalhadores altamente qualificados (Tanwar & Prasad, 2016). Com a Internet e as redes sociais a proporcionar um acesso fácil à informação, os trabalhadores estão agora mais informados acerca da reputação e do Employer Branding, o que coloca as organizações perante o desafio de atrair e reter funcionários competentes (Backhaus & Tikoo, 2004).



Employer Branding refere-se aos esforços de uma organização para transmitir aos empregados atuais que é um local desejável para se trabalhar, isto abrange tanto fatores tangíveis, como salário, benefícios e regalias, como também componentes intangíveis como cultura organizacional, valores, desenvolvimento de carreira, oportunidades de aprendizagem, recompensas, reconhecimento e liderança (Dabirian et al., 2017). Cascio e Graham (2016) sugerem que indivíduos talentosos procuram experiências de emprego que estejam alinhadas com as suas necessidades, e é provável que abandonem as organizações que não correspondam às suas expectativas.

Dada a escassez de trabalhadores qualificados no mercado de trabalho, o Employer Branding tornou-se muito popular. Como resultado, os empregadores estão a oferecer salários sem precedentes para atrair talento. Para estabelecerem a sua posição como empregadores de topo nos respetivos setores, as organizações estão a desenvolver propostas de emprego atrativas e a promovê-las ativamente (Tanwar & Prasad, 2017).

Em tempos de dificuldade económica, em que as empresas podem ter de recorrer a despedimentos ou congelamento de trabalhadores, torna-se crucial que a força de trabalho seja competente e apoie o desenvolvimento da organização. Isto porque a qualidade da força de trabalho pode afetar negativamente a reputação de uma empresa. Nos últimos anos, as organizações têm reconhecido cada vez mais a importância da marca do empregador como uma estratégia não apenas para reter trabalhadores qualificados, mas também para atingir objetivos empresariais mais amplos, posicionando-os como empregadores de topo nas suas respetivas áreas (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o Employer Branding emergiu como uma abordagem significativa na gestão de talentos. Os autores sugerem que a promoção externa do Employer Branding pode ajudar a atrair indivíduos altamente qualificados e a estabelecer a empresa como a empregadora preferencial. Além disso, Brammer et al. (2007), Greening e Turban (2000) afirmam que a responsabilidade social das empresas também desempenha um papel vital na atração, motivação e retenção de trabalhadores qualificados.

Embora o Employer Branding já tenha sido tema de estudo no passado, poucos autores delinearão especificamente as várias dimensões deste conceito. Num mercado de trabalho altamente competitivo, atrair e reter trabalhadores qualificados representa um desafio significativo para qualquer organização (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Para uma avaliação precisa do Employer Branding é imperativo considerar as perceções tanto dos trabalhadores atuais como dos potenciais, uma vez que as suas perspetivas podem divergir (Lievens, 2007). De acordo com Nanjundeswaraswamy et al. (2022), ao desenvolver uma ferramenta de medição em 2021, é importante ter em conta as perceções dos inquiridos e selecionar dimensões e conceptualizações adequadas.

Em 2011, Priyadarshi identificou quatro fatores-chave que contribuem para medição do Employer Branding: oportunidades de desenvolvimento de carreira, flexibilidade e reputação organizacional, ambiente organizacional e variedade de empregos. Por sua vez, Sharma e Kamalanabhan (2014) adotaram as seguintes dimensões: benefícios, normas de comunicação, elementos visuais da identidade corporativa, *feedback* dos empregados e canais tecnológicos para medir o Employer Branding.

Tanwar e Prasad (2017) defendem que a marca do empregador pode ser estabelecida com precisão, considerando as perceções dos funcionários existentes. Eles desenvolveram e validaram uma escala de medição do Employer Branding com base nesse ponto de vista. A escala abrange cinco dimensões, nomeadamente, um ambiente de trabalho saudável, oportunidades de formação e desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ética e responsabilidade social empresarial, e remuneração e benefícios competitivos. A somar a estas cinco dimensões, Nanjundeswaraswamy et al. (2022) expandiram a investigação de Tanwar e Prasad (2017), introduzindo outras duas: oportunidades de desenvolvimento de carreira e cultura organizacional.

Embora fatores como a cultura organizacional, remuneração e reputação tenham sido considerados importantes para o Employer Branding, existem outras dimensões que ainda não foram totalmente exploradas, tais como, ambiente de trabalho, responsabilidade social da empresa, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como

formação e desenvolvimento, as quais podem levar a uma melhor compreensão do conceito de Employer Branding (Tanwar & Prasad, 2016).

Segundo Aiken et al. (2009), o ambiente de trabalho de uma empresa pode influenciar a atitude dos empregados relativamente à organização. Do mesmo modo, Chapman et al. (2005) salientaram que o ambiente de trabalho constitui um preditor significativo da intenção dos trabalhadores em aceitar uma oferta de emprego.

Carroll (1979) definiu que a responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, arbitrarias e éticas que a sociedade detém relativamente a uma organização num determinado momento. A literatura sugere que a responsabilidade social das empresas pode melhorar a imagem de marca e a reputação de uma organização (Kim et al., 2010). Schiebel e Pöchtrager, (2003) observaram que um número crescente de empresas reconhece a importância da implementação de práticas de responsabilidade social, uma vez que estas podem melhorar o desempenho financeiro e fortalecer a imagem da marca.

Nos últimos anos, a obtenção de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tornou-se uma preocupação significativa na gestão de talentos. As empresas estão agora a incorporar estratégias de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional nas suas empresas para auxiliar os trabalhadores na gestão eficaz das suas responsabilidades pessoais e profissionais (Felstead & Jewson, 2002).

A formação e desenvolvimento tem recebido muita atenção no contexto de recrutamento de potenciais colaboradores e no apoio o desenvolvimento dos atuais (Lievens et al., 2005). Berthon et al. (2005) identificaram que a formação e desenvolvimento são vistas como aspeto valiosos da imagem de um empregador, incluindo oportunidades de crescimento e progressão profissional através de formação e iniciativas de desenvolvimento pessoal dentro da organização.

De acordo com McLeod (2010), as oportunidades de desenvolvimento no local de trabalho e os acordos de trabalho flexíveis são considerados os benefícios mais significativos pelos colaboradores ao avaliarem um potencial empregador. Wilden et al. (2010) conduziram uma investigação que revelou que os candidatos com uma boa

experiência profissional atribuem maior importância ao papel da empresa no crescimento da carreira, quando medem o Employer Branding. Em 2012, Kucherov e Zavyalova descobriram que as empresas com um forte Employer Branding investem em atividades de formação e desenvolvimento.

**Tabela 1: Quadro Referencial Teórico**

| <b>Dimensões</b>                                    | <b>Conceito</b>  | <b>Autores-chave</b>  |
|---|--|---|
| <b>Compensações e Benefícios</b>                    | Refere-se a recompensas tangíveis (como remuneração, benefícios e regalias) e intangíveis (como cultura organizacional, valores, desenvolvimento de carreira, oportunidades de aprendizagem, recompensas, reconhecimento e liderança) oferecidas aos empregados como parte do seu emprego. | Backhaus & Tikoo, 2004;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Tanwar & Prasad, 2017.                     |
| <b>Oportunidades de Desenvolvimento de carreira</b> | Iniciativas a nível organizacional em torno do desenvolvimento de carreira, incluindo planeamento da mesma, mapeamento e estratégias de progressão, tais como rotação, alargamento, enriquecimento e redesenho dos postos de trabalho.   | Backhaus & Tikoo, 2004;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Priyadarshi, 2011;<br>Wilden et al., 2010. |
| <b>Formação e Desenvolvimento</b>                   | A formação e desenvolvimento é um aspeto valioso da imagem de um empregador que inclui oportunidades de crescimento e progressão profissional através de formação e  | Berthon et al., 2005;<br>Kucherov & Zavyalova, 2012;<br>Lievens et al., 2005;<br>McLeod, 2010;            |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | iniciativas de desenvolvimento pessoal dentro da organização.  | Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Tanwar & Prasad, 2017.  |
| <b>Ambiente de trabalho saudável</b>                  | O termo ambiente de trabalho engloba várias dimensões relacionados com o trabalho, incluindo reconhecimento, obrigações, oportunidades de contribuição intelectual, envolvimento na tomada de decisões, sentido de importância, flexibilidade de trabalho. No final do dia, estes fatores contribuirão para uma experiência positiva para o trabalhador. | Chapman et al., 2005;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Priyadarshi, 2011;<br>Tanwar & Prasad, 2016.                         |
| <b>Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional</b> | O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é o ponto em que uma pessoa dá igualmente prioridade à carreira profissional e às exigências da sua vida pessoal.   | Felstead & Jewson, 2002;<br>McLeod, 2010;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Tanwar & Prasad, 2017.                           |
| <b>Ética e responsabilidade social</b>                | Responsabilidade social das empresas engloba as expectativas económicas, legais, arbitrarias e éticas que a sociedade tem relativamente a uma organização num determinado momento.   | Carroll, 1979;<br>Kim et al., 2010;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Schiebel & Pöchtrager, 2003;<br>Tanwar & Prasad, 2017. |
| <b>Cultura Organizacional</b>                         | A cultura da organização enfatiza o significado de valores e crenças partilhadas com todas as partes interessadas.   | Nanjundeswaraswamy et al., 2022.  |

Fonte: Elaboração própria

A compreensão e gestão eficaz das dimensões acima referidas são fundamentais para atrair, reter e motivar talentos no mercado de trabalho competitivo de hoje, bem como levar a uma melhor compreensão do conceito de Employer Branding (Tanwar & Prasad, 2016).

## 1.2. RETENÇÃO DE TALENTO

Diversas investigações têm demonstrado que o Employer Branding está relacionado significativamente com a retenção de colaboradores. A retenção de trabalhadores valiosos é uma das principais preocupações das organizações atualmente e como uma empresa é percebida desempenha um papel crucial na atração e retenção de trabalhadores qualificados. Neste contexto, Gupta et al. (2018), salientam que uma estratégia eficaz de Employer Branding facilita o recrutamento, promove o envolvimento dos colaboradores, estimula a criatividade e a satisfação no trabalho, culminando, em última análise, em taxas de retenção mais elevadas.

Segundo Ooko e Nzulwa (2017), observou-se que a reputação da entidade empregadora, a cultura da empresa e os atributos do emprego tinham todos uma correlação forte e positiva com a retenção dos trabalhadores. É crucial compreender a ligação entre o Employer Branding e a retenção de colaboradores, como salientam (Tanwar & Prasad, 2017), uma vez que este último é um dos principais indicadores de sucesso para muitas organizações.

O investimento na retenção de trabalhadores leais permite que as empresas reduzam custos adicionais relacionados com recrutamento e formação de novos trabalhadores. Os custos associados à rotatividade são frequentemente mais elevados do que o previsto, e incluem não só as despesas diretas relacionadas com a procura e formação de novo pessoal, mas também custos indiretos da substituição de pessoal, como

a diminuição da produtividade, problemas de segurança no local de trabalho, e diminuição da moral (Achmad et al., 2023).

Segundo Andrew e Sofian (2012) os trabalhadores que recebem formação e desenvolvem as suas competências estão mais interessados e investem mais no seu trabalho, o que resulta num maior empenho organizacional. Fletcher et al. (2018) corroboram esta relação, evidenciando que o envolvimento dos colaboradores está intrinsecamente ligado à sua intenção de permanecer na empresa, com a formação e o desenvolvimento a influenciarem diretamente esse compromisso. Salientam também a importância de as empresas investirem no desenvolvimento dos trabalhadores, para mostrar a sua crença no valor dos trabalhadores e proporcionar-lhes oportunidades justas de crescimento profissional.

Para reter os empregados, é vital que as empresas estabeleçam um ambiente de trabalho propício que satisfaça as necessidades e estimule os trabalhadores. Esta meta pode ser alcançada através da implementação de políticas e estratégias que minimizem a rotatividade e otimizem o tempo dedicado à organização (Cascio, 2019). É necessário que as empresas sejam proativas quanto à retenção de talentos, uma vez que o recrutamento, contratação e formação de novos empregados é dispendioso em termos de tempo e recursos. Além disso, importa salientar que a retenção pode aumentar a produtividade da empresa e o sentido de pertença dos colaboradores (Rakhra, 2018).

Takeuchi et al. (2007), argumentam que o investimento na formação dos colaboradores reflete o compromisso da organização com o bem-estar destes e reconhece a sua importância para a sobrevivência e prosperidade da empresa. Este investimento serve de motivação para que os empregados permaneçam fiéis à organização e melhorem o seu desempenho. Em 2013, Chami-Malaeb e Garavan, realizaram um estudo sobre a relação entre o desenvolvimento de talentos e a intenção de permanecer na empresa. Verificaram que o envolvimento afetivo desempenhou um papel significativo na relação entre o desenvolvimento de talentos e a sua retenção.

O desenvolvimento do talento refere-se ao processo de seleção, planeamento e implementação de estratégias destinadas a aprimorar as competências e capacidades de

todos os empregados. Este processo assegura que a empresa dispõe do talento necessário para atingir os seus objetivos estratégicos, tanto no presente como no futuro, bem como garante que os processos de gestão de talentos da organização estão alinhados com as atividades de desenvolvimento de talentos (Garavan et al., 2012).

Conforme evidenciado pelo estudo de Rezaei e Beyerlein (2018), o desenvolvimento de talentos é uma abordagem holística que inclui diversas iniciativas destinadas a melhorar as competências e capacidades dos trabalhadores. O conceito não se limita à formação específica para a função, envolve também o crescimento na carreira e o desenvolvimento organizacional, beneficiando tanto os trabalhadores como a empresa.

Bellani et al. (2018) constataram que quando os trabalhadores estão satisfeitos e as suas necessidades emocionais, económicas e sociais são atendidas, resulta numa atitude positiva relativamente ao trabalho e à organização, aumentando a sua vontade de contribuir de forma mais eficaz. A satisfação profissional dos trabalhadores desempenha um papel crucial no seu sentimento de lealdade para com a empresa onde trabalham (Permana et al., 2015). Tem um impacto positivo e significativo no compromisso organizacional (Putra et al., 2021). Por outro lado, tem uma influência negativa e significativa na intenção de rotatividade dos trabalhadores (Risdayanti & Sandroto, 2020). Além disso, Mehrez e Bakri (2019), encontraram uma associação negativa entre a satisfação profissional e a intenção de abandonar o emprego.

Um estudo recente de Park e Johnson (2019) defende que existe uma relação inversa entre o compromisso e a intenção de deixar o emprego, indicando que níveis mais elevados de empenho dos colaboradores estão associados a uma maior intenção de permanecer no seu emprego atual. De acordo com uma pesquisa anterior de Gaertner e Nollen (1989), os empregados que recebem formação e desenvolvimento do seu empregador têm mais probabilidades de demonstrar compromisso relativamente à empresa do que aqueles que não recebem essas oportunidades de formação. Consequentemente, as investigações prévias revelam uma correlação positiva significativa entre o desenvolvimento de talentos e a intenção de permanecer numa empresa (Chami-Malaeb & Garavan, 2013).



A retenção de empregados emergiu como uma prioridade máxima para profissionais nos últimos tempos, uma vez que são os ativos mais valiosos de uma organização. Em resposta, os empregadores estão a adotar medidas para incentivar o compromisso a longo prazo dos seus trabalhadores (Alferaih et al., 2018).

Líderes dotados de competências excepcionais e alinhados com as necessidades dos colaboradores desempenham um papel fundamental na retenção eficaz destes. A manutenção de uma relação positiva com os trabalhadores é crucial, uma vez que estas qualidades têm sido diretamente associadas à satisfação dos trabalhadores, a futuras decisões de carreira, a níveis de produtividade e retenção. A retenção deve ser priorizada, pois pode ser um desafio manter os trabalhadores comprometidos com a empresa (Nanjundeswaraswamy et al., 2022).

Em 2016, Tanwar e Prasad conduziram um estudo sobre a ligação entre o Employer Branding e a retenção dos empregados e, por meio de entrevistas qualitativas, descobriram uma correlação positiva entre o Employer Branding e a retenção dos trabalhadores, bem como o compromisso organizacional.

Quando os trabalhadores começam a perceber que outras empresas oferecem melhores condições para trabalhar, isso pode prejudicar uma organização. A perda de trabalhadores qualificados e experientes para a concorrência pode ter impactos negativos, como a diminuição do moral da restante força de trabalho e da produtividade, representando uma perda significativa de capital intelectual e humano. Para resolver este problema, muitas organizações estão a adotar diferentes estratégias para manter uma força de trabalho estável, sendo o Employer Branding uma das áreas que tem recebido mais atenção e está a tornar-se cada vez mais relevante (Tanwar & Prasad, 2016).

Para garantir uma retenção eficaz, é fundamental que os empregadores compreendam os fatores que contribuem para a rotatividade dos trabalhadores (Mitchell et al., 2001). É importante criar um plano de retenção para identificar as motivações subjacentes à permanência, à saída ou à escolha de outras organizações em detrimento da atual. É vital analisar todos os aspetos nos quais os trabalhadores manifestam insatisfação e falta de compromisso (Tanwar & Prasad, 2016).

### 1.3. MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

A Geração Z, que engloba os indivíduos nascidos entre 1997 e 2013, está a entrar agora no mercado de trabalho e é crucial que as organizações estejam preparadas para a sua chegada (Schroth, 2019). Embora tenha havido uma considerável investigação sobre a Geração Z no contexto das suas experiências enquanto crianças ou adolescentes, examinando perspetivas educativas, culturais, ou de marketing, existem poucos estudos académicos que observaram esta geração como jovens adultos, e muito do que é escrito nos meios de comunicação populares baseia-se em especulações e suposições (Silva & Carvalho, 2021).

Um dos modelos amplamente conhecidos de valores laborais é a configuração tridimensional que distingue entre valores intrínsecos (relacionados com o significado e o interesse do próprio trabalho), extrínsecos (benefícios materiais como o salário e a segurança), e sociais (sentido de longevidade e relações com colegas de trabalho e supervisores). Os valores laborais tendem a desenvolver-se normalmente durante a adolescência e mantêm-se relativamente estáveis na idade adulta (Chow et al., 2017). Contrariando as tendências anteriores, Kuron et al. (2015) apontam que, no caso dos Millennials, esses valores laborais parecem permanecer semelhantes na transição da escola para o mercado de trabalho, o que poderá indicar que os valores laborais dos estudantes universitários talvez sejam um bom indicador dos valores laborais posteriores (Chow et al., 2017).

As diferenças geracionais nos valores laborais têm sido amplamente estudadas, sendo explicadas, na maioria, pelas influências dos ambientes socioculturais que moldam as expectativas de cada geração. As grandes empresas tendem a oferecer rendimentos mais elevados, estabilidade, benefícios e oportunidades de progressão na carreira. No entanto, elas podem restringir a autonomia dos funcionários, enfatizando principalmente as recompensas extrínsecas (Silva & Carvalho, 2021).

De acordo com uma investigação recente de Demel et al. (2019) o salário desempenha um papel significativo no processo de decisão quando se trata de escolher um emprego, particularmente para a geração Millennial. E está associada a motivações e recompensas extrínsecas (Rainsford et al., 2019). O desemprego e a insegurança justificam a preocupação da Geração Z com a segurança financeira, mas podem também enfraquecer valores extrínsecos. Por outro lado, Portugal caracteriza-se por oferecer baixos salários, o que sugere que a Geração Z portuguesa não prioriza salários elevados, apesar de valorizar a segurança financeira (Silva & Carvalho, 2021).

Os estudantes portugueses da Geração Z priorizam valores sociais acima de tudo, seguidos de valores intrínsecos e extrínsecos. Apesar dos receios de que a Geração Z possa ter dificuldades em socializar pessoalmente (Pichler et al., 2021) e preferirem comunicar online, esta geração de portugueses ainda atribui um elevado valor ao enquadramento no local de trabalho e ao relacionamento positivo com colegas e superiores (Silva & Carvalho, 2021).

No caso da Geração Z portuguesa, reflete também a ligação à cultura portuguesa. Esta geração valoriza trabalho que seja interessante e desafiador, embora permaneça consciente da necessidade de segurança material (Silva & Carvalho, 2021). Estas dimensões podem estar a nivelar-se com o crescimento da geração, provavelmente afetada pelo contexto contemporâneo de crise e desemprego, justificando uma preferência pela segurança de emprego a longo prazo, também recentemente encontrada por (Demel et al., 2019) em estudantes universitários europeus.

Para se manterem à frente da concorrência e serem bem-sucedidas, é crucial que as empresas compreendam os trabalhadores da Geração Z. Pichler et al. (2021), salientam a importância dos trabalhadores desta geração por várias razões, não só possuem excelentes competências técnicas e adaptabilidade, como também abraçam a diversidade e demonstram uma forte lealdade para com as suas organizações. Além disso, a maioria deles está na fase inicial das suas carreiras, no entanto, estão altamente orientados para atingir objetivos, com potencial para se tornarem futuros líderes (Schroth, 2019).

Os investigadores descrevem os jovens da Geração Z como nativos digitais (Popescu et al., 2019) e notam a sua ambição de causar um impacto positivo no mundo (Marron, 2015). Esta geração apresenta algumas características distintivas, e um dos principais desafios para as organizações é a sua retenção. A intenção de permanecer dos trabalhadores refere-se ao desejo de permanecer no seu emprego atual com o mesmo empregador durante um período prolongado (Shahid, 2018), sendo muitas vezes definida como o oposto da intenção de rotação ou intenção de desistir (Presbitero & Teng-Calleja, 2020).

De acordo com uma investigação recente, a formação e desenvolvimento de talentos tem um efeito positivo na satisfação profissional dos trabalhadores da Geração Z o que, por sua vez, aumenta a sua intenção de permanecer. Esta conclusão está em consonância com a investigação de Nancarrow et al. (2014), que concluiu que a satisfação no trabalho representa um fator significativo na previsão da intenção de ficar. Esse estudo concluiu que o desenvolvimento de talentos tem um papel central na promoção do envolvimento dos trabalhadores da Geração Z, que consequentemente demonstrou ter um impacto positivo significativo na intenção dos trabalhadores da Geração Z de permanecerem nos seus empregos atuais. Em última análise, o estudo demonstrou que o desenvolvimento de talentos desempenha um papel crucial na influência da intenção de ficar entre os trabalhadores da Geração Z. Este estudo é notável, por ser o primeiro a destacar os papéis mediadores da satisfação no trabalho e do envolvimento dos trabalhadores na relação entre o desenvolvimento de talentos e a retenção da Geração Z (Nancarrow et al., 2014).

Bornman (2019), concluiu, que de modo geral, um estilo de liderança positiva e transformacional que permita mais autonomia ao trabalhador, tende a aumentar a motivação da Geração Z. Já Lidija et al. (2017) identificaram que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é extremamente importante para os trabalhadores da Geração Z. O estudo também destacou que, se uma organização não conseguir proporcionar esse equilíbrio, os funcionários da Geração Z têm maior probabilidade de deixar a empresa. Por conseguinte, podemos afirmar com segurança que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um fator crítico na retenção de funcionários da Geração Z.

Graczyk-Kucharska (2019) constatou que, para além da criação de bons ambientes de trabalho, a oportunidade de utilizar novas tecnologias no seu trabalho era valorizada pelos trabalhadores da Geração Z. Esta geração considera a Internet e os telemóveis como recursos essenciais e prefere organizações que lhes permitam utilizar a tecnologia para colaborar e trabalhar remotamente. A falta de atendimento a essas necessidades pode resultar em altas taxas de rotatividade (Hicks, 2018). Portanto, empresas que oferecem ambientes tecnológicos avançados podem ter uma vantagem na retenção dos trabalhadores da Geração Z. Além disso os trabalhadores da Geração Z valorizam a liderança transformacional, a responsabilidade social das empresas e a autonomia, por serem fatores que contribuem para a sua motivação intrínseca (Lee et al., 2022).

## 2. METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito delinear a metodologia adotada neste estudo. Esta definiu o modo de operacionalização deste estudo de forma a responder às questões formuladas nos objetivos geral e específicos.

Nesse sentido, este capítulo está dividido em cinco subcapítulos, o primeiro sobre contextualização da pesquisa e definição dos objetivos do estudo, o segundo aborda a escolha da abordagem metodológica, seguido pela identificação e justificação da escolha da técnica de recolha de dados selecionada, posteriormente é apresentada a estratégia para a seleção dos participantes da pesquisa e, por fim, é detalhado o processo de análise dos dados.

### 2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

O presente estudo visa compreender as motivações da Geração Z no mercado de trabalho. Para concretizar o objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos, que direcionam a investigação de forma mais precisa. Os objetivos específicos deste estudo são os seguintes:

1. Compreender como o Employer Branding é percebido pela Geração Z.
2. Compreender as práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z.
3. Perceber a relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção de talento da Geração Z.

## 2.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para concretizar o objetivo desta investigação, que se centra na compreensão das motivações da Geração Z no mercado de trabalho, foi utilizada a metodologia qualitativa. Considerou-se que esta era a metodologia que melhor se enquadrava, uma vez que se tratava de compreender e entender comportamentos, para assim analisar a influência das práticas de Employer Branding na retenção desta geração.

A abordagem qualitativa, defende que os fenómenos são melhor compreendidos quando enquadrados no contexto em que ocorrem. Dessa forma, o foco está em compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas próprias ações. É uma abordagem interpretativa e subjetiva que favorece a indução, ou seja, a explicação de fenómenos particulares como forma de entender o geral (Oliveira & Ferreira, 2014).

É ainda de salientar, que muitos estudos que abordam a influência do Employer Branding na retenção de talento, utiliza a metodologia quantitativa, pelo que é pertinente estudar esta temática recorrendo a uma metodologia qualitativa, a fim de tentar proporcionar uma visão mais profunda e contextualizada do fenómeno, abrindo portas para investigações futuras mais detalhadas.

## 2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Uma vez identificada e justificada a escolha da metodologia qualitativa, é apresentada a técnica de recolha de dados selecionada com base na resposta aos objetivos de investigação delineados. Considerando que todos os objetivos envolvem entender o impacto das práticas de Employer Branding na Geração Z, optou-se pela aplicação da técnica entrevistas semiestruturadas para todos os objetivos específicos.

As entrevistas são uma das técnicas mais comuns de recolha de dados utilizadas em investigações científicas. Elas permitem a interação verbal entre o entrevistador e o

participante sobre o tema da pesquisa, geralmente usadas para obter informações mais detalhadas (Oliveira & Ferreira, 2014).

Durante as entrevistas semiestruturadas a investigadora terá um guião da entrevista (anexo 1), com um conjunto de perguntas estruturadas previamente que orientarão a entrevista para alcançar os resultados esperados, no entanto, está livre para explorar e direcionar o decorrer da entrevista se sentir necessidade. Todas as entrevistas semiestruturadas foram realizadas recorrendo a chamadas de vídeo.

Na tabela 2 é possível analisar a relação entre os objetivos específicos, as questões realizadas durante as entrevistas e os autores-chave:

**Tabela 2: Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista**

| <b>Objetivos</b>  | <b>Questões</b> | <b>Referências-chave</b>  |
|---|-----------------|---|
| <b>OE1: Compreender como o Employer Branding é percecionado pela Geração Z.</b>           | 3, 4, 5         | Ambler & Barrow, 1996;<br>Backhaus & Tikoo, 2004.   |
|   | 6               | Bellani et al., 2018;<br>Cascio, 2019;<br>Cascio & Graham, 2016.  |
| <b>OE2: Compreender as práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z.</b> | 7               | Chapman et al., 2005;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Priyadarshi, 2011;<br>Tanwar & Prasad, 2016. |
|   | 8               | Berthon et al., 2005;<br>Kuchеров & Zavyalova, 2012;<br>Lievens et al., 2005;                             |



|  |                |   |
|--|----------------|---|
|  |                | McLeod, 2010;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Tanwar & Prasad, 2017.   |
|  | 9              | Nanjundeswaraswamy et al., 2022;  |
|  | 10             | Felstead & Jewson, 2002;<br>McLeod, 2010;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Tanwar & Prasad, 2017.   |
|  | 11             | Backhaus & Tikoo, 2004;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Tanwar & Prasad, 2017.   |
|  | 12, 13         | Ambler & Barrow, 1996;<br>Backhaus & Tikoo, 2004.   |
|  | 14             | Backhaus & Tikoo, 2004;<br>Chow et al., 2017;<br>Kuron et al., 2015;<br>Lukeš et al., 2019;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Priyadarshi, 2011;<br>Wilden et al., 2010. |
| <b>OE3: Perceber a relação entre as práticas de Employer</b> | 15, 16, 17, 18 | Cascio, 2014;<br>Lukeš et al., 2019;<br>Tanwar & Prasad, 2017.  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Branding e a retenção de talento da Geração Z.</b> |  |  |
|---|--|--|

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas em Julho e Agosto de 2023, tiveram a duração média de 40 minutos e foram gravadas para posteriormente serem transcritas e poderem ser alvo de análise.

## 2.4. CARACTERIZAÇÃO E CODIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO

A seleção dos participantes para a investigação teve como critérios fundamentais a faixa etária e situação profissional em que se encontravam. Como o objetivo geral era compreender as motivações da Geração Z, optou-se por entrevistar exclusivamente indivíduos nascidos entre 1997 e 2013, de acordo com a definição de Schroth (2019). Além disso, focou-se em entrevistar aqueles que eram trabalhadores por conta de outrem, uma vez que o foco da investigação estava na motivação e retenção desses profissionais nas empresas em que trabalham. O processo de seleção resultou na escolha de 17 participantes que se enquadravam nesses critérios específicos, como é possível ver na tabela 3:

**Tabela 3: Codificação e Caracterização dos entrevistados**

| <b>Código</b> | <b>Idade</b> | <b>Género</b> | <b>Profissão</b> | <b>Tempo na empresa atual</b> | <b>Regime</b> | <b>Contrato</b> | <b>Anos de trabalho</b> |
|---------------|--------------|---------------|------------------|-------------------------------|---------------|-----------------|-------------------------|
| <b>E1</b>     | 26           | F             | Controller       | 1 ano e 1 mês                 | Presencial    | Termo certo     | 5 anos                  |

|            |    |   |                             |                 |            |             |                 |
|------------|----|---|-----------------------------|-----------------|------------|-------------|-----------------|
| <b>E2</b>  | 24 | F | Marketing                   | 1 ano e 9 meses | Presencial | Sem termo   | 1 ano e 9 meses |
| <b>E3</b>  | 26 | M | Militar                     | 7 anos          | Presencial | Sem termo   | 8 anos          |
| <b>E4</b>  | 23 | M | Analista Financeiro         | 1 ano           | Remoto     | Sem termo   | 2 anos          |
| <b>E5</b>  | 25 | M | Técnico de Marketing        | 11 meses        | Híbrido    | Sem termo   | 3 anos          |
| <b>E6</b>  | 23 | F | Rececionista                | 6 meses         | Presencial | Estágio     | 4 anos          |
| <b>E7</b>  | 21 | F | Business Analysts           | 6 meses         | Presencial | Estágio     | 1 ano           |
| <b>E8</b>  | 24 | M | Gestor Financeiro           | 3 meses         | Remoto     | Termo certo | 4 anos          |
| <b>E9</b>  | 23 | F | Gestora de clientes         | 7 meses         | Remoto     | Termo certo | 2 anos          |
| <b>E10</b> | 23 | F | Gestora de Alojamento Local | 10 meses        | Presencial | Termo certo | 2 anos          |
| <b>E11</b> | 24 | F | Business Consultant         | 2 anos          | Remoto     | Sem termo   | 3 anos          |

|            |    |   |                          |         |            |             |        |
|------------|----|---|--------------------------|---------|------------|-------------|--------|
| <b>E12</b> | 22 | F | Técnica de Contabilidade | 2 anos  | Híbrido    | Sem termo   | 2 anos |
| <b>E13</b> | 24 | M | Brand Manager Junior     | 4 meses | Presencial | Estágio     | 4 anos |
| <b>E14</b> | 23 | M | Assistente de Marketing  | 6 meses | Presencial | Termo certo | 3 anos |
| <b>E15</b> | 25 | F | Agente de viagens        | 8 meses | Presencial | Sem termo   | 5 anos |
| <b>E16</b> | 25 | F | Marketing Manager        | 3 anos  | Híbrido    | Sem termo   | 3 anos |
| <b>E17</b> | 24 | F | Merchandising / Sales    | 8 meses | Presencial | Estágio     | 6 anos |

Fonte: Elaboração própria

Na seleção dos participantes para as entrevistas semiestruturadas, optou-se por utilizar o critério de conveniência, o que se mostrou uma escolha pragmática e adequada às circunstâncias da pesquisa. O principal motivo para essa abordagem foi a necessidade de otimizar o tempo e os recursos disponíveis para a condução do estudo. Dada a complexidade do tema e os prazos envolvidos, a escolha por participantes convenientes foi fundamental para garantir a viabilidade da pesquisa. Os critérios de seleção incluíram a acessibilidade aos potenciais entrevistados, a disponibilidade para participar da pesquisa e a relevância das suas experiências e conhecimentos para o estudo. Embora a abordagem por conveniência possa limitar a generalização dos resultados, foi a estratégia mais adequada para assegurar que a dissertação fosse concluída de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. Dessa forma, os 17 participantes escolhidos

representaram adequadamente o grupo demográfico e de emprego em questão, possibilitando uma investigação aprofundada das motivações da Geração Z no mercado de trabalho.

## 2.5. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a realização das entrevistas foi desenvolvido um guião de entrevista (anexo 1) assente na revisão de literatura e nos objetivos específicos, de forma a permitir compreender e responder aos objetivos de investigação previamente definidos.

Após a realização das 17 entrevistas e o registo completo das mesmas por meio de gravações de áudio e vídeo, procedeu-se à transcrição integral do conteúdo, visando obter uma compreensão detalhada e cuidada das informações recolhidas. O processo de análise de dados, conforme descrito por Richards e Morse (2012), compreendeu a etapa de transformação e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas. Estes autores defendem que esta metodologia representa uma abordagem mais eficaz para a análise de dados qualitativos. Para analisar os dados resultantes das entrevistas, optou-se por utilizar o método de análise de conteúdo, uma abordagem de análise temática categorial, conforme proposto por Bardin (2016). Esta abordagem consistiu na identificação de temas recorrentes e na organização destes temas em três categorias e nove subcategorias de análise presentes na tabela 4:

**Tabela 4: *Categorias e subcategorias de análise***

| <b>Categorias</b>                    | <b>Subcategorias</b> |
|--------------------------------------|----------------------|
| <b>Perceção do Employer Branding</b> |                      |

|  |  |
|--|--|
| <b>Práticas de Employer Branding mais valorizadas</b>                    | Ambiente de trabalho saudável                  |
|  | Formação e Desenvolvimento                     |
|  | Cultura Organizacional                         |
|  | Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional |
|  | Compensações e Benefícios                      |
|  | Oportunidades de Desenvolvimento de carreira   |
|  | Reconhecimento e Valorização                   |
| <b>Relação entre práticas de Employer Branding e retenção de talento</b> | Práticas que mais influenciam a retenção       |
|  | Motivação para se manter na empresa            |

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Bardin (2016), os dados foram organizados de forma lógica em categorias, com base em características semelhantes partilhadas entre os entrevistados. Em resumo, a categorização permitiu organizar as opiniões e ideias dos participantes em categorias específicas, facilitando a análise e interpretação dos resultados.

Na fase dos resultados, transformou-se os resultados obtidos em informação válida e com significado para dar resposta aos objetivos do estudo. Por fim, na discussão dos resultados, relacionou-se os resultados obtidos por meio das entrevistas com a prévia investigação feita na literatura (Câmara, 2013). A utilização deste método proporcionou uma estrutura sólida para a análise dos dados e permitiu extrair *insights* significativos

relacionados com as motivações da Geração Z em relação à retenção no mercado de trabalho.

### 3. RESULTADOS

Nesta secção, foram analisadas as entrevistas realizadas aos 17 entrevistados. Os dados recolhidos por meio das entrevistas visam responder ao objetivo geral da investigação, compreender as motivações da Geração Z no mercado de trabalho. Deste modo, esta secção está dividida em três partes: percepção de Employer Branding, práticas de Employer Branding mais valorizadas e relação entre Employer Branding e retenção de talento.

Com base no guião das entrevistas, foi possível elaborar uma análise das entrevistas ilustrada com excertos elucidativos das opiniões dos entrevistados em relação a cada uma das partes.

#### 3.1. PERCEÇÃO DE EMPLOYER BRANDING

O propósito desta secção passa por compreender a percepção da Geração Z no que concerne ao conceito de Employer Branding. Dessa forma, foram formuladas diversas questões (questões 3, 4, 5 e 6) com o intuito de obter informações sobre a percepção dos entrevistados das organizações como *employer brand*, especialmente quais são as suas expectativas e em que medida as organizações atendem às suas necessidades e valores.

A Geração Z, ao entrar no mercado de trabalho, traz consigo expectativas diferentes e bem definidas sobre o Employer Branding. Algumas das expectativas que se destacaram nas entrevistas foram a relevância atribuída por esta geração à empatia e aos valores representados tanto pelos líderes, quanto pela própria organização. Como referido por um entrevistado, a empatia e a humanidade demonstradas pelos líderes são fundamentais para a criação de uma percepção positiva do ambiente de trabalho:



“Não neste caso a empresa em si, mas refiro-me à chefe que eu tenho, que acho que é muito acessível. E acho que isso para mim é uma coisa muito importante, que é a empatia no ser humano. Não é só a empresa em geral, mas quem está à frente também a representar a empresa.” (E1)

A ênfase na empatia e na sensibilidade interpessoal indica que a Geração Z valoriza profundamente líderes que não apenas lideram, mas também compreende, e interagem com os seus trabalhadores. Adicionalmente, esta geração visa criar uma conexão de valores entre o indivíduo e o Employer Branding:

“Porque me revejo nos valores da empresa, porque é uma empresa que a vários níveis corresponde às minhas expectativas. Atende a 100% às minhas necessidades.” (E17)

Isso demonstra que a concordância de valores entre os funcionários e a organização pode ter um impacto benéfico na perceção do ambiente de trabalho, na sua satisfação no emprego e desempenha um papel relevante nas expectativas desta geração.

Uma das características mais destacados pela Geração Z no contexto do ambiente de trabalho é o reconhecimento e a valorização dos colaboradores. Como um dos entrevistados salientou a relevância de ser valorizado e reconhecido no trabalho:

“Porque é efetivamente o que eu pretendo realmente é, lá está, ser valorizada, receber o elogio na hora certa, mas a crítica também na altura correta.” (E11)

Este valor enfatiza a necessidade de *feedback* construtivo e o reconhecimento pelo trabalho bem-sucedido como parte indispensável da cultura de uma empresa. É crucial reconhecer o esforço e o desempenho dos funcionários, o que é vital para promover um ambiente de trabalho agradável.

Além das expectativas e necessidades mencionadas, a Geração Z reconhece a importância do apoio e da aprendizagem no ambiente de trabalho, conforme destacado por outro entrevistado:

“Não posso dizer que estou propriamente realizado. A empresa onde estou não atende a todos os meus desejos. Eu gostava de ter mais apoio porque é como te digo, tenho que aprender basicamente tudo sozinho.” (E14)

Isso demonstra a relevância de programas de mentoria e apoio para auxiliar a Geração Z no desenvolvimento das suas habilidades e conhecimentos, contribuindo, dessa forma, para a sua realização profissional.

As necessidades da Geração Z em relação ao ambiente de trabalho são amplas, com destaque para algumas áreas críticas. Em primeiro lugar, a remuneração adequada é uma necessidade crucial, como mencionado por um dos entrevistados:

“No geral, eles atendem aos meus desejos-base, que é ser remunerada no final do mês.” (E2)

Esta expectativa demonstra a necessidade de uma compensação financeira adequada em troca do trabalho desempenhado, assegurando estabilidade financeira e satisfação no trabalho.

A progressão na carreira também é uma área crucial para a Geração Z. Um entrevistado expressou o desejo de explorar diferentes oportunidades e crescer profissionalmente:

“Eu até agora só conheço isto, não é? Mas sei que há mais coisas para além destes métodos. E então, pronto, sim, quero conhecê-los. Não quero ficar aqui parada. O mundo também vai evoluindo e pronto. Acho que devemos evoluir com ele.” (E12)

Isso evidencia a importância de as organizações oferecerem espaço para o crescimento da equipa, permitindo que os membros desta geração aumentem os seus horizontes profissionais.

Também é importante destacar que o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira são uma prioridade muito destacada pelos entrevistados, conforme evidenciado por um entrevistado:

“Não acho que a nível de desejo seja muito desafiante porque não sinto que haja uma evolução e uma progressão na carreira.” (E7)

Esta necessidade demonstra a importância de as empresas oferecerem diretrizes claras para o crescimento profissional, bem como programas de desenvolvimento e aprendizagem contínua, de modo a atender às necessidades de progresso e realização desta geração.

Ao analisar as expectativas, necessidades e valores da Geração Z em relação às *employer brands*, fica claro como o Employer Branding é percebido por esta geração. O Employer Branding, ou seja, a imagem e reputação de uma organização como empregadora, são moldados pelas percepções e experiências dos seus membros mais jovens.

A Geração Z percebe o Employer Branding de forma complexa, com base nas suas expectativas de encontrar líderes empáticos, receber uma remuneração justa, ter oportunidades de crescimento profissional e progressão na carreira, além de compartilhar valores alinhados com a organização. Estes fatores moldam como percebem as empresas como empregadoras desejáveis.

Para responder ao objetivo específico de compreender como o Employer Branding é percebido pela Geração Z, podemos concluir que esta percepção é fortemente influenciada pelas suas expectativas, necessidades e valores no ambiente de trabalho. Compreender e adaptar-se a essas percepções é essencial para as organizações que desejam atrair e reter talentos da Geração Z no mercado de trabalho atual.

## 3.2. PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING MAIS VALORIZADAS

Neste subcapítulo “práticas de Employer Branding mais valorizadas”, o objetivo é compreender quais são as práticas de Employer Branding que a Geração Z mais valoriza. Serão, para isso, apresentadas e analisadas as práticas mencionadas pelos entrevistados, o que permitirá uma visão abrangente e completa das perspectivas da geração em estudo.

### **Ambiente de trabalho**

Durante as entrevistas realizadas, a qualidade do ambiente de trabalho emergiu como um fator de extrema relevância. Os entrevistados destacaram a influência significativa de um bom ambiente de trabalho na sua motivação, bem-estar e produtividade.

Por exemplo, um entrevistado, reforçou a importância de se sentir bem no ambiente de trabalho, destacando como isso interfere diretamente na qualidade do seu desempenho profissional:

“É mesmo muito importante sentir-nos bem no nosso ambiente de trabalho, estarmos contentes (...) Por isso o ambiente de trabalho ajuda muito a que estejas produtiva também.” (E2)

Adicionalmente, alguns entrevistados valorizaram a necessidade de um ambiente de trabalho que se compare a uma "família", onde as relações interpessoais são harmoniosas e a colaboração fosse a norma, como mencionado por este entrevistado:

“Em primeiro lugar seria mesmo o ambiente de trabalho. Ter um ambiente estável, seguro para qualquer pessoa que pudesse trabalhar. Basicamente ser uma família (...) que se dão todos bem e que possam cooperar todos e ter o mesmo objetivo.” (E5)

Por outro lado, os entrevistados também reconheceram os efeitos prejudiciais de um ambiente de trabalho negativo. Este entrevistado destacou como um ambiente desfavorável pode afetar a saúde mental dos trabalhadores:

“Após ter passado por uma má experiência, eu acho que o ambiente de trabalho é essencial para o equilíbrio da tua saúde mental a nível profissional e pessoal.” (E7)

A influência do ambiente de trabalho não se limita ao âmbito profissional, um dos entrevistados mencionou que um ambiente de trabalho negativo pode motivar os colaboradores a procurar oportunidades noutras organizações, mesmo que ofereçam uma menor remuneração, como uma forma de escapar de um ambiente desfavorável.

“De haver muita instabilidade psicológica porque eu vejo muitos colegas meus a querer a mudar de trabalho, lá está pela questão de não terem um bom ambiente de trabalho. (...) até às vezes preferirem receber menos ou ter menos benefícios e ter um bom ambiente de trabalho.” (E15)

Foi referido por um entrevistado como o ambiente de trabalho afeta a motivação geral, dizendo que um bom ambiente de trabalho ajuda a motivar-se para o trabalho e vice-versa:

“Eu sinto também que quando estou numa equipa que está motivada, eu fico muito mais motivada a trabalhar. Ao contrário, se estiver com pessoas que se arrastam, e se calhar eu também desmotivado.” (E17)

Em suma, as práticas de Employer Branding que promovem um ambiente de trabalho favorável podem desempenhar um papel crítico na atração e retenção de talentos da Geração Z. A perceção desta geração está intrinsecamente ligada à qualidade do ambiente de trabalho oferecido pelas organizações empregadoras.

Dessa forma, é possível concluir que as práticas de Employer Branding que dizem respeito à criação e manutenção de um ambiente de trabalho favorável e inclusivo são

extremamente valorizadas por essa geração. Essas práticas visam encorajar relações interpessoais benéficas, cooperar entre colegas e criar uma atmosfera que se assemelha a uma "família" no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que a Geração Z também reconhece as implicações negativas de um ambiente de trabalho desfavorável, incluindo impactos na saúde mental e no desejo de procurar oportunidades em outras organizações. Sendo assim, compreender e abordar as preocupações relacionadas ao ambiente de trabalho é fundamental para as estratégias de Employer Branding direcionadas a essa geração.

### **Formação e Desenvolvimento**

A formação e o desenvolvimento profissional são elementos cruciais que se destacaram nas entrevistas realizadas, demonstrando a importância atribuída por esta geração a oportunidades contínuas de aprendizagem e crescimento. As citações dos entrevistados enfatizam como as práticas de Employer Branding relacionadas a esses aspectos são altamente valorizadas.

Durante a entrevista, houve quem destaca-se a relevância da formação contínua, reconhecendo-a como um fator essencial para seu desenvolvimento e adaptação constante diante das mudanças no mercado de trabalho.

“O mercado está em evolução, então nós temos de estar em constante evolução também, de aprendizagem. E acho mesmo importante, se as empresas querem evoluir, se as empresas querem chegar mais longe, também motivar os funcionários e dar-lhes formação porque é um *win-win*, ganha tanto uma parte como outra.”

(E2)

Um entrevistado ilustrou como a formação pode ser vista como um investimento, não apenas no crescimento individual, mas também para o benefício da organização:

“Sim, a formação que eles nos dão é um investimento que eles fazem em nós e quanto mais formação, melhor estamos também para servir a própria instituição (...) É um investimento às vezes grande, por exemplo, o meu curso é um curso bastante caro (...) e isso é um impacto

porque nos ajuda a nós porque ficámos formados e ajuda o exército por ter pessoas formadas.” (E3)

Reforça a ideia de um relacionamento *win-win* entre funcionários e empresas, onde a formação é vista como um meio de melhorar o desempenho profissional e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso da organização:

“Na minha maneira de pensar é *win-win*. É *win* para mim porque obtenho conhecimento e *win* para a empresa porque posso traduzir esse conhecimento em lucros. Ou seja, posso dar mais de mim à empresa. Na minha perspetiva, é bom para os dois lados.” (E8)

Enfatiza os efeitos de longo prazo da formação, destacando como ela pode influenciar positivamente a maneira de pensar, agir e interagir com colegas e parceiros de negócios. Essa perspetiva ressalta que o valor da formação vai além do conhecimento técnico, influenciando aspetos comportamentais e de relacionamento. Esta citação destaca como a formação pode contribuir para uma maior integração com a cultura e os valores da empresa, incentivando o senso de pertença e compromisso:

“Eu acho que é importante porque imagina, começas a ter formação, vais-te envolver mais pela empresa, vais conhecer a identidade da empresa, aquilo que é oferecido, vestir a camisola.” (E10)

A natureza bilateral da relação entre o investimento na formação e o retorno para ambas as partes, ilustrando como a formação é percebida como uma via de mão dupla onde tanto os funcionários quanto as empresas beneficiam mutuamente.

Em suma, as citações evidenciam de maneira inequívoca que a Geração Z valoriza significativamente as práticas de Employer Branding relacionadas com a formação e desenvolvimento profissional. Percebe-se que a formação é considerada não apenas uma oportunidade de crescimento pessoal, mas também como um meio para contribuir ativamente para o sucesso e evolução das organizações. Assim sendo, as organizações que desejam atrair e reter colaboradores da Geração Z devem considerar seriamente o

investimento em programas de formação e desenvolvimento como parte integral das suas estratégias de Employer Branding.

## **Cultura Organizacional**

A cultura organizacional desempenha um papel central no cenário corporativo contemporâneo, e a sua influência sobre o bem-estar, motivação e desempenho dos colaboradores é inegável. Este capítulo explora a perceção da Geração Z relativamente à cultura organizacional, destacando a sua relevância nas práticas de Employer Branding valorizadas por estes jovens profissionais.

Por meio de citações dos entrevistados, examinaremos como a cultura organizacional é vista como um fator determinante na atração e retenção de talentos, bem como no desenvolvimento profissional e no ambiente de trabalho.

Compreender como a Geração Z percebe a cultura organizacional e o seu impacto é fundamental para moldar estratégias eficazes de Employer Branding que atendam às necessidades e expectativas desta geração que valoriza profundamente a qualidade do ambiente de trabalho e as oportunidades de crescimento.

A cultura organizacional surge como um fator crítico que influencia a motivação e o empenho da Geração Z. Como evidenciado por várias citações, uma cultura aberta, inclusiva e que valoriza o diálogo é altamente valorizada por esses jovens profissionais. E9, por exemplo, destacou como uma cultura que promove a acessibilidade aos líderes e colegas mais experientes pode ter um impacto significativo no seu conforto e na sua disposição para colaborar:

“Ter assim uma cultura numa empresa para uma pessoa tão jovem é ótimo, no sentido em que eu pelo menos não me sinto tão retraída porque ou trabalho com pessoas mais velhas, ou pessoas com um cargo mais acima e não tenho aquela mentalidade "ah, é impossível eu falar com ele porque ele é o chefe, ele é o senior" não, e ele está lá e ele consegue-me ajudar, portanto, eu vou pedir ajuda e de certeza que ele vai responder e vai ajudar.” (E9)



A abertura à comunicação e a eliminação de barreiras hierárquicas parecem ser elementos que contribuem significativamente para o envolvimento dos funcionários mais jovens. Além disso, a cultura organizacional também é percebida como um determinante do bem-estar e da produtividade dos membros da Geração Z. Quando uma cultura promove um ambiente de trabalho saudável e procura o bem-estar dos profissionais, pode ter um efeito positivo na motivação, tal como enfatizado na seguinte citação:

“Culturalmente, eu acho que perante os benefícios, o bem-estar e a liberdade que dão lá, mostra que a empresa procura primeiro o bem-estar dos trabalhadores física e mentalmente.” (E13)

Por outro lado, uma cultura organizacional estagnada ou restritiva pode ter o efeito oposto. Uma cultura formal e a falta de progressão na carreira podem desmotivar os funcionários:

“Acaba por ter uma cultura um bocado retrógrada (...) É, sim, obviamente que influencia negativamente, porque o facto de não ver uma progressão ou uma ascensão na carreira tão dinâmica, ou que vá para cargos que façam sentido e que continuem com o ambiente de trabalho mau fazem com que não haja grande vontade, no fundo, de continuar na empresa.” (E7)

Esses exemplos destacam a importância de uma cultura organizacional alinhada com os valores e as expectativas da Geração Z para manter a sua motivação e satisfação no trabalho.

Outro aspeto fundamental da cultura organizacional mencionado pelos entrevistados é a importância do *feedback* e do sentimento de pertença. Um entrevistado ressaltou como a empresa que valoriza a opinião dos seus funcionários contribui para a motivação:

“Tu estás num sítio onde sentes que te ouvem. Acho que isso também te põe mais à vontade. Porque é um bocado como olhar para a tua empresa como a tua casa. Tu queres melhorar a tua casa e tu queres

continuar a dar *feedback* porque nós muitas vezes passamos muito mais horas no trabalho do que propriamente em casa. Portanto, teres uma empresa que está disposta a ouvir-te e que responda a isso, motiva-me.”

(E17)

Isso ilustra como um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e ouvidos pode aumentar a sua motivação e sentimento de pertença.

Finalmente, é importante destacar como a cultura organizacional pode influenciar as decisões de carreira da Geração Z. A cultura da empresa onde este entrevistado trabalha afeta a sua motivação, mas ainda assim, ele não considerou mudar de emprego:

“A nível da cultura organizacional e hierárquica e a nível de trabalhadores e tudo mais, diria lá está que é o facto de essa da cultura existir, que faz com que a minha motivação a fazer um trabalho que não adoro, que é o trabalho que estou a fazer agora, esteja boa. Não esteja a pensar mudar de empresa porque não estou mesmo a gostar do que estou a fazer.” (E4)

Esta observação destaca como a cultura organizacional pode ter um impacto duradouro nas decisões de carreira dos membros da Geração Z.

Em resumo, a cultura organizacional emerge como um elemento de extrema relevância para a Geração Z no contexto do Employer Branding. Os entrevistados enfatizam como uma cultura que promove a comunicação aberta, o bem-estar dos funcionários e a valorização do *feedback* pode influenciar positivamente a sua motivação e satisfação no trabalho. No entanto, uma cultura organizacional percebida como antiquada, estagnada ou que não permite uma progressão de carreira significativa tem o efeito oposto, levando muitos a considerar mudar de emprego. Portanto, compreender como as práticas de Employer Branding relacionadas com a cultura organizacional afetam a motivação da Geração Z é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de atração e retenção desses jovens talentos nas organizações.

## **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional**

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se um tópico urgente no ambiente de trabalho contemporâneo, influenciando significativamente as decisões de carreira e a satisfação dos colaboradores. A Geração Z, caracterizada pela sua procura de um estilo de vida mais equilibrado e flexível, valoriza profundamente as organizações que reconhecem a importância de harmonizar essas duas esferas da vida. Este capítulo explora como a Geração Z percebe e prioriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e como essa perspectiva afeta as suas escolhas de emprego e a relação com as suas marcas empregadoras.

A flexibilidade no ambiente de trabalho, em termos de horários e gestão do tempo, surge como um aspeto crucial para a Geração Z. A capacidade de conciliar as exigências do trabalho com as necessidades pessoais é altamente valorizada, como evidenciado pelas citações dos entrevistados.

A capacidade de gerir o tempo eficazmente e ter a flexibilidade necessária para lidar com emergências pessoais ou compromissos não apenas reduz o “stress”, mas também fortalece o compromisso do colaborador com a organização. Foi destacado durante a entrevista como a flexibilidade afeta positivamente o seu compromisso com a empresa:

“Afeta no bom sentido, porque é quase que eu não fico "stressada" se houver alguma emergência pessoal, (...) E isso deixa um colaborador, ok, se houver algum” stress ” , desde que eu seja transparente com eles, eu sei que não vai haver problema e isso certamente tem impacto na forma como eu também lido com a empresa e o compromisso que eu tenho com a empresa.” (E9)

A relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a produtividade é um tópico recorrente nas citações dos entrevistados. Nomeadamente, houve um que expressou como a falta de equilíbrio pode afetar a sua motivação e desempenho no trabalho:

“Imagina precisas de um dia, não te dão. Ao fim, ao cabo, começa logo a afetar a forma como trabalhas. Porque queres dar o melhor de ti, mas também não a receber o melhor que a empresa te pode dar de volta.” (E10)

Neste caso, o comentário a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode ser vista como um fator que pode influenciar negativamente a motivação dos colaboradores e, por consequência, a sua produtividade. Por outro lado, outro entrevistado também mostrou como a flexibilidade e a capacidade de gerir o próprio tempo afetam positivamente a sua produtividade:

“Porque lá está, há empresas que acreditam que tens de ficar a trabalhar das 9h às 18h e não podes fugir daquele horário. Mas a verdade é que se o trabalho estiver feito antes disso, tu muitas vezes tens funcionários mais motivados, para mim mais motivação gera mais produtividade e consegues também um equilíbrio excelente com a vida pessoal, então não tens porque não. Portanto, mexe bastante com a minha produtividade, passo a ser produtiva a 200%.” (E17)

Esta perspetiva destaca como a flexibilidade pode gerar um círculo virtuoso, onde a motivação aumenta a produtividade que, por sua vez, impulsiona a motivação. Além disto, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional também afeta o compromisso e a lealdade dos colaboradores relativamente à empresa. Este entrevistado mencionou como as políticas de trabalho flexíveis, como não trabalhar às sextas-feiras, aumentam o seu compromisso com a organização:

“E também o facto de nós não trabalharmos à sexta-feira dá-me uma possibilidade ainda mais de fazermos aquilo que queremos. Temos três dias para fazer exatamente aquilo que queremos e que podemos fazer. Que não podemos fazer num dia normal de trabalho. E claro que todas essas regalias também nos fazem pensar e pensarmos do género. São tantas as regalias que a empresa merece que eu faça isto por ela.” (E11)

Essa observação reflete como políticas que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional podem gerar um sentimento de gratidão e compromisso por parte dos colaboradores. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é uma dimensão crítica na perspetiva da Geração Z no que diz respeito ao Employer Branding. A flexibilidade, a capacidade de gerir o tempo e a promoção de um ambiente que permite conciliar as necessidades pessoais.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um aspeto de extrema importância na perspetiva da Geração Z, desempenhando um papel fundamental na valorização das práticas de Employer Branding. A flexibilidade no local de trabalho não é apenas vista como uma comodidade, mas como uma necessidade que afeta diretamente a motivação, produtividade e compromisso dos colaboradores. Portanto, a compreensão das práticas de Employer Branding que promovem esse equilíbrio é crucial para a atração e retenção de talentos da Geração Z. As empresas que reconhecem a importância dessa dimensão estão em melhor posição para construir um Employer Branding sólido e atrair os melhores talentos.

### **Remuneração, prémios e bónus**

A remuneração, os prémios e os bónus são elementos cruciais na atração e retenção de talentos nas organizações da atualidade. Para a Geração Z, que procura não apenas estabilidade financeira, mas também reconhecimento e recompensas alinhadas com o seu desempenho, esses aspetos desempenham um papel fundamental na avaliação de uma potencial empregadora.

Este subcapítulo analisa como a Geração Z valoriza a remuneração, os prémios e os bónus como parte das práticas de Employer Branding, bem como esses fatores impactam as suas decisões de carreira e a forma como se relacionam com as marcas empregadoras.

Para muitos membros da Geração Z, a remuneração é um fator crítico que influencia diretamente a sua motivação e satisfação no trabalho. A seguinte citação demonstra a importância de uma partilha mais justa dos lucros da empresa, mencionada por um dos entrevistados:

“Nesse aspeto podiam fazer mais, podiam... A nível de remuneração têm imensos lucros e não partilham com ninguém, sendo que o trabalho é de todos. (...) Por exemplo, o prémio para o lucro que tiveram, ou seja, para todos os funcionários darem mais X. Nem que fosse só um bocadinho já era alguma coisa para incentivar.” (E6)

Essa perspetiva reflete o desejo de reconhecimento financeiro pelo sucesso da empresa, além do salário base. Os benefícios monetários, como aumentos salariais ou participação nos lucros, demonstram o valor que a organização atribui ao desempenho dos colaboradores.

Além da remuneração regular, a Geração Z valoriza o reconhecimento ocasional e prémios por desempenho excepcional. Houve quem destaca-se a importância de receber reconhecimento não apenas em termos financeiros, mas também para demonstrar apreço pelo esforço e dedicação:

“Mais benefícios seriam prémios ocasionais. Mas eu acho que não há sentimento melhor do que tu fazeres um trabalho diferente, um trabalho que tu tiveste que dedicar-te mais, um trabalho que não é habitual e ao fim de um ou dois meses recibes um prémio numa reunião porque alguém se lembra que tu mereces aquele prémio e recibes 100 ou 200 euros ou o que quer que seja às vezes nem é por dinheiro é mesmo por reconhecimento” (E4)

Os prémios e o reconhecimento não apenas recompensam o esforço, mas também fortalecem o senso de pertença e compromisso com a empresa. Os bónus trimestrais baseados no cumprimento de objetivos foram também mencionados durante as entrevistas:

“Existe também uma componente na empresa que é um prémio. Esse prémio varia consoante os objetivos de faturação de cada unidade, neste caso do grupo em geral. Imagina, a elegibilidade é 100%, se atingires 110% recibes 110% de prémio. E se atingires 90% recibes 90% do prémio. Acho que isso é muito bom.” (E1)

Esta abordagem proporciona incentivos claros e tangíveis para a melhoria do desempenho. Ela também reforça a sensação de que o esforço individual é reconhecido e recompensado adequadamente.

As entrevistas destacaram a importância dos benefícios monetários, como remuneração, prêmios e bônus, na motivação e satisfação da Geração Z nas organizações. A remuneração competitiva é um fator crítico, mas também é valorizada a oferta de benefícios como o reconhecimento pelo trabalho árduo e prêmios ocasionais são percebidos como maneiras eficazes de motivar e reter talentos. As empresas que compreendem a importância desses elementos estão melhor posicionadas para atrair e manter a Geração Z nas suas empresas, fortalecendo o seu Employer Branding.

### **Progressão de carreira**

A progressão de carreira é um aspecto fundamental na vida profissional de qualquer indivíduo, e para a Geração Z, não é exceção. Esta geração, que valoriza a aprendizagem contínua, a inovação e a realização pessoal, procura não apenas um emprego, mas também uma trajetória profissional que lhes proporcione crescimento e desenvolvimento a longo prazo.

Neste subcapítulo, exploramos como a Geração Z percebe a progressão de carreira como um elemento crucial nas práticas de Employer Branding e como esse aspecto influencia as suas decisões de carreira e a sua relação com as organizações empregadoras.

Por meio de citações diretas dos entrevistados, constatamos as opiniões e expectativas da Geração Z relativamente à progressão de carreira, destacando como essa geração valoriza oportunidades de avanço numa empresa, bem como *feedbacks* construtivos e planos de desenvolvimento individual. A progressão de carreira é altamente valorizada pela Geração Z, como evidenciada por várias citações. Um entrevistado destaca a importância do reconhecimento e promoções como fatores motivadores:

“Além da remuneração dentro do exercício em si, penso que as duas mais importantes têm a ver com o reconhecimento e promoções,

porque se as promoções saírem a tempo, se formos promovidos na hora certa e tudo mais, se formos louvados muitas vezes, acho que isso, para além da remuneração, são os aspetos mais importantes.” (E3)

Essa perspetiva destaca que, além da remuneração, o reconhecimento e a oportunidade de avançar na carreira são aspetos críticos para a motivação dos colaboradores.

A Geração Z procura oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional numa organização, e isso foi enfatizado durante as entrevistas, a importância de uma perspetiva de longo prazo e a capacidade de progressão na carreira foram tidas como fatores determinantes na decisão de permanecer numa empresa:

“Primeiro eu sentir que há uma capacidade e uma possibilidade de haver progressão na carreira. Ou seja, continuar naquela empresa e aquela empresa ter a dimensão suficiente para eu ser *junior, mid, senior, boss*. Se houver uma empresa que me der isso, eu já posso equacionar ficar nela. Se não houver, eu acho que ninguém consegue ter uma vista a *long term* dentro dessa empresa.” — (E4)

Por outro lado, a falta de progressão de carreira é percebida negativamente e pode afetar a motivação e satisfação dos colaboradores, tal como ilustrado na seguinte citação:

“Não acho que a nível de desejo seja muito desafiante porque não sinto que haja uma evolução e uma progressão na carreira. Ou seja, faz aquilo e quando muito sobes de posição para supervisionar aquilo que fazias ou que os outros trabalhadores fazem. Ou seja, não há uma grande dinâmica.” (E7)

A progressão de carreira é um elemento crítico nas práticas de Employer Branding valorizado pela Geração Z. O reconhecimento do trabalho árduo, as promoções oportunas e uma visão de longo prazo são fundamentais para atrair e reter talentos dessa geração. Por outro lado, a estagnação na carreira pode resultar em desmotivação e na procura por novas oportunidades. Compreender essas perspetivas é essencial para as empresas que



desejam criar estratégias eficazes de Employer Branding que atendam às necessidades e expectativas da Geração Z.

Compreender essas perspectivas é fundamental para as organizações que desejam atrair e reter talentos da Geração Z, ao mesmo tempo, em que constroem um Employer Branding forte e alinhado com as expectativas dessa nova força de trabalho. As empresas podem-se destacar ao oferecer programas de desenvolvimento de carreira e percursos de progressão bem definidos que atendam às aspirações dessa geração em busca de crescimento e conquistas profissionais.

### **Reconhecimento**

O reconhecimento no ambiente de trabalho desempenha um papel significativo na motivação e no empenho dos funcionários, e para a Geração Z, isso não é apenas um detalhe, mas sim uma parte essencial da sua experiência profissional. Esta geração, conhecida pelo desejo de ser ouvida, valorizada e recompensada pelo seu trabalho, considera o reconhecimento como um dos pilares-chave das práticas de Employer Branding.

Por via de citações diretas dos entrevistados, examinaremos as opiniões e expectativas da Geração Z relativamente ao reconhecimento no ambiente de trabalho, destacando como essa geração valoriza gestos de apreço, *feedbacks* construtivos e recompensas tangíveis pelo seu desempenho. Uma das facetas mais destacadas nas entrevistas é o papel fundamental do reconhecimento como motivador para a Geração Z. Um entrevistado destacou como o reconhecimento influenciou a sua promoção:

“Eu e a minha equipa tínhamos uma team leader que reúne ainda todas as quintas-feiras para saber o ponto de situação das coisas e basicamente orientar. Foi graças a ela que obtive esta promoção de trabalho porque ela é que me acompanhou estes meses todos e reconheceu o meu trabalho e passou esse *feedback* também para a nossa chefe. E se não fosse esse reconhecimento e também a minha dedicação, muito provavelmente eu não iria ter essa oportunidade.” (E1)

Este relato ilustra como o reconhecimento pode ser um fator decisivo na progressão de carreira e motivação dos colaboradores. O reconhecimento vai além de um simples elogio; envolve valorizar as contribuições dos funcionários e recompensá-los consoante os seus méritos. O reconhecimento não se limita a aspetos financeiros, mas também envolve *feedback* contínuo e pequenos gestos que fazem os colaboradores se sentirem valorizados. Para a Geração Z, o reconhecimento constante é um fator importante na sua satisfação no trabalho, tal como destacado:

“Eu acho que isso é uma coisa que deveria acontecer em todas as empresas. Uma *Silver Award* o que é? Pode ser qualquer coisa, pode ser uma medalhinha. Se nós recebemos uma medalhinha e uma mensagem, uma menção no Teams ou noutra canal qualquer, a dizer que aquela pessoa fez aquilo com um *background* a dourado, pronto, já é muito bom. Já nos sentimos reconhecidos. Óbvio que se vier com um acréscimo monetário e tudo mais, é melhor ainda.” (E4)

O reconhecimento, mesmo sob a forma de elogios, pode ter um impacto positivo na motivação dos colaboradores, proporciona um sentimento de realização e valida o esforço que os colaboradores dedicam ao seu trabalho. Os entrevistados enfatizaram como o reconhecimento influencia a sua motivação e o desejo de melhorar:

“O reconhecimento é bom e eu falo por mim, eu não gosto muito de ser elogiado, porque eu acho que quando sou contratado para uma coisa é minha obrigatoriedade fazê-la. Mas, ao mesmo tempo, como é óbvio, sabe sempre bem ouvir bom trabalho, nem que seja uma vez por mês.” (E13)

O reconhecimento desempenha um papel significativo nas práticas de Employer Branding valorizadas pela Geração Z. As empresas que oferecem *feedback* contínuo, premiações e reconhecimento pelo trabalho árduo têm maior probabilidade de atrair e reter talentos dessa geração.

A Geração Z procura não apenas remuneração, mas também validação e reconhecimento do seu esforço e desempenho. Compreender essa necessidade de

reconhecimento é fundamental para as empresas que desejam criar estratégias de Employer Branding eficazes e atrair os melhores talentos dessa geração. Além disso, as empresas podem fortalecer o seu Employer Branding ao criar culturas organizacionais que promovam o reconhecimento constante e eficaz.

### 3.3. EMPLOYER BRANDING E A RETENÇÃO DE TALENTO

A retenção de talento tornou-se um dos principais desafios para as organizações contemporâneas, especialmente quando se trata da Geração Z, uma parte essencial da força de trabalho atual. Para entender melhor a relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção desse grupo de profissionais, esta secção visa a obtenção de informações sobre as práticas específicas de Employer Branding que podem influenciar a decisão de permanecer ou sair de uma organização por parte da Geração Z. Através das respostas obtidas em várias questões (questões 15 a 18), foi possível obter *insights* valiosos sobre as estratégias eficazes de Employer Branding destinadas a reter talentos da Geração Z.

Um dos aspetos mais destacados pelos entrevistados é a influência positiva das práticas de Employer Branding oferecidas pelas empresas na retenção da Geração Z. Os entrevistados com acesso a mais benefícios por parte do Employer Branding mencionaram vários fatores, desde seguro de trabalho e de vida até subsídio de transportes e oportunidades de formação, como vantagens significativas que influenciam positivamente a decisão de permanecerem na empresa. A influência positiva dos benefícios oferecidos pelas empresas na retenção da Geração Z é evidente nas palavras dos entrevistados:

“Os benefícios já influenciam, eu quero ficar lá. Eu não vejo sequer a sair. Por isso agora está tudo nas mãos deles, porque eu por mim eu fico.” (E1)

Esta declaração, reflete a importância que os benefícios têm na decisão de permanecer na empresa, sendo percebidos como um sinal de que a empresa se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento dos seus funcionários.

“Repara, há pouco perguntaste-me se eu me via noutra empresa e eu respondi-te prontamente que não, porque eu sei que tenho uma série de benefícios aqui que eu não vou encontrar noutra empresa. E às vezes as pessoas dizem "ah, mas benefícios não é em tudo, a vida pessoal também conta", certo, mas eu também tenho isso tudo. Portanto, acho que é o equilíbrio perfeito.” (E17)

Da mesma forma, também houve quem destaca-se a relevância dos benefícios, salientando que a sua atual empresa oferece um equilíbrio perfeito entre benefícios e qualidade de vida. Estas citações evidenciam a influência positiva das práticas de Employer Branding na decisão de retenção da Geração Z, onde os benefícios são percebidos como indicadores da preocupação da empresa com os seus colaboradores, contribuindo assim para a fidelização dos funcionários. Por outro lado, a falta de práticas de Employer Branding foi identificada como um fator que pode influenciar negativamente a retenção desta geração.

“Os benefícios Influenciam muito. Se isso é um ponto que não valoriza, não te imaginas a continuar.” (E16)

Alguns entrevistados referem que os benefícios oferecidos pela empresa não são suficientes para influenciar positivamente a sua permanência. Isso sugere que as empresas que não investem em benefícios atraentes podem estar em desvantagem na retenção de talentos.

"Os benefícios que me oferece por vezes não são o que influenciam a minha permanência, porque se eu fosse a ver pelos benefícios neste momento, se calhar era mais fácil sair do que ficar.”  
(E3)

A ambição da Geração Z e a necessidade de uma remuneração adequada são fatores críticos na decisão de permanecer numa organização. Esta geração procura

salários que reflitam o seu nível de formação e expectativas de vida. Quando as empresas não conseguem atender a essas expectativas financeiras, a retenção torna-se problemática.

“Porque nós somos uma geração muito formada, muito ambiciosa. E nós não queremos receber 700 euros, 1000 euros, 1500 euros, o quer que seja. (...) E é justo ter essa ambição. E eles sentem que há uma muralha à volta de Portugal que faz com que nós consigamos ter essa ambição. Batemos sempre contra a muralha. E essa muralha diria que é quase 100% financeira. E tem muito a ver com o salário que recebemos.” (E4)

As práticas de Employer Branding desempenham um papel crucial na retenção da Geração Z nas organizações. Os benefícios oferecidos, como seguro de trabalho, conciliação entre trabalho e estudo, promoção de transportes e oportunidades de formação, têm uma influência positiva significativa na decisão de permanecer na empresa. Eles proporcionam conforto, segurança e demonstram o compromisso da empresa para com o bem-estar dos colaboradores.

No entanto, a remuneração ainda é um fator bastante decisivo na retenção. Mesmo que outros benefícios sejam valorizados, a insatisfação com a remuneração pode levar os profissionais da Geração Z a considerar outras oportunidades. Portanto, as organizações que desejam reter talentos dessa geração devem considerar uma abordagem equilibrada, que inclua tanto benefícios atrativos quanto uma remuneração competitiva.

Em última análise, a relação entre práticas de Employer Branding e retenção da Geração Z é complexa, mas as empresas que conseguirem alinhar as suas estratégias com as necessidades e expectativas dessa geração estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios da retenção de talentos no cenário atual.

## **4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Depois de analisar os dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, este capítulo dedica-se à discussão aprofundada dos resultados da investigação. Esta secção é uma transição entre a análise dos resultados apresentados no capítulo anterior e uma reflexão do que esses resultados significam à luz da revisão de literatura previamente apresentada e dos objetivos que foram inicialmente delineados. A discussão permite a obtenção de conclusões que podem fornecer orientações valiosas para as marcas empregadoras interessadas em reter a Geração Z no mercado de trabalho.

### **4.1. PERCEÇÃO DE EMPLOYER BRANDING PELA GERAÇÃO Z**

A análise das entrevistas realizadas revelou ser de extrema importância para compreender como a Geração Z percebe o Employer Branding. Essa percepção é influenciada pelas suas expectativas, necessidades e valores no ambiente de trabalho. Conforme discutido na revisão de literatura, o conceito de Employer Branding descreve como uma organização é vista pelos atuais e potenciais trabalhadores e engloba a imagem, cultura, valores, bem como benefícios e oportunidades oferecidas aos seus trabalhadores (Avey et al., 2009).

Os entrevistados da Geração Z demonstraram uma percepção complexa do Employer Branding, baseando-se nas suas expectativas de encontrar líderes empáticos, receber uma remuneração justa, ter oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, bem como compartilhar valores alinhados com a organização. Essas conclusões estão alinhadas com as teorias discutidas na revisão de literatura que destacam a influência das preferências e expectativas desta geração sobre o trabalho e o ambiente de trabalho, especialmente durante a transição da educação para o mercado de

trabalho, como evidenciado por Chow et al. (2017), Kuron et al. (2015) e Lukeš et al. (2019).

Segundo Cascio & Graham (2016), pessoas talentosas procuram oportunidades de trabalho que atendam às suas necessidades e podem optar por deixar as empresas que não atendem às suas necessidades. Por isso, é importante que as empresas se adequem às expectativas da Geração Z para manter esses talentos. Nesse sentido, os recrutadores têm a missão de transformar a cultura e o ambiente de trabalho de uma organização que atenda às expectativas dos empregados, de acordo com Ahmad et al. (2020).

As entrevistas revelaram aspetos específicos relacionados com a Geração Z em Portugal, tais como a valorização da cultura e valores sociais, bem como a preocupação com a segurança no emprego a longo prazo, em meio ao cenário de crise e desemprego. Esses *insights* adicionais enriquecem a compreensão do tópico, destacando elementos específicos da Geração Z em Portugal, o que corrobora Hicks (2018) que defende que a Geração Z valoriza valores sociais, relações interpessoais, trabalho desafiador e inovações por parte dos empregadores. A falta de atendimento a essas necessidades pode resultar em taxas elevadas de rotatividade. A tabela seguinte sistematiza os resultados de estudos anteriores e os resultados da presente investigação sobre como a Geração Z percebe o Employer Branding:

**Tabela 5: Resultados de como a Geração Z percebe o Employer Branding**

| <b>Como o Employer Branding é percecionado pela Geração Z</b> |  |
|---|--|
| <b>Resultados de estudos anteriores</b>                       | Concordância de valores entre trabalhadores e organização (Chow et al., 2017). |
|   | Remuneração adequada (Demel et al., 2019)                                      |
|   | Bom ambiente de trabalho (Ahmad et al.,2020).                                  |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
|                                | Trabalho desafiador (Hicks, 2018)                 |
|                                | Formação e desenvolvimento (Andrew e Sofia, 2012) |
| <b>Resultados deste estudo</b> | Empatia e sensibilidade do líder                  |
|                                | Reconhecimento/valorização dos colaboradores      |
|                                | <i>Feedback</i> construtivo                       |
|                                | Progressão de carreira                            |

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, as entrevistas não apenas validaram as conclusões da revisão de literatura, mas também auxiliaram a compreensão do Employer Branding sob a perspectiva da Geração Z, ao mesmo tempo, em que tem em conta as particularidades culturais e contextuais desse grupo, fornecendo orientações valiosas para as marcas empregadoras que procuram atrair e reter talentos da Geração Z no mercado de trabalho atual.

## 4.2. PRÁTICAS DE EMPLOYER BRANDING MAIS VALORIZADAS PELA GERAÇÃO Z

A atração e retenção de talentos são preocupações cruciais para as organizações na atualidade. A Geração Z, composta por jovens profissionais nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, traz consigo expectativas únicas relativamente ao ambiente de trabalho e às práticas de Employer Branding. Este grupo é altamente valorizado pela sua energia, inovação e vontade de contribuir para o sucesso das



empresas. Portanto, compreender as práticas de Employer Branding que mais ressoam com a Geração Z é fundamental para atrair e reter esses talentos.

Neste contexto, a pesquisa realizada revelou uma série de práticas de Employer Branding que se destacam como altamente valorizadas pela Geração Z. Estas práticas abrangem uma ampla gama de aspectos, desde o ambiente de trabalho até a remuneração, passando pela formação e desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, progressão de carreira e reconhecimento.

Foi notório nas entrevistas que os salários mais elevados e uma remuneração justa são fatores altamente valorizados pela Geração Z, o que está alinhado com pesquisas anteriores que também destacaram a importância da remuneração para essa geração (Demel et al., 2019). No entanto, embora uma remuneração competitiva seja fundamental, o reconhecimento pelo trabalho árduo e prêmios ocasionais são percebidos como maneiras eficazes de motivar e reter talentos.

O ambiente de trabalho emergiu como um fator crítico na motivação e bem-estar da Geração Z durante as entrevistas, inclusive os entrevistados destacaram a importância de uma cultura organizacional positiva, que promova a inovação, a flexibilidade e a inclusão, enquanto culturas percebidas como antiquadas ou estagnadas afastam jovens talentos. Esta ênfase na cultura organizacional positiva ressoa com a dimensão "um ambiente de trabalho saudável" discutida por Tanwar e Prasad (2017). Além disso, o ambiente de trabalho foi identificado como um preditor significativo da intenção dos empregados permanecerem numa organização, conforme observado por Chapman et al. (2005).

Os entrevistados da Geração Z expressaram a sua procura constante por oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, não apenas para o seu desenvolvimento pessoal, mas também como uma maneira de contribuir ativamente para o sucesso da organização. O que vai de encontro com a dimensão "oportunidades de formação e desenvolvimento" da escala de Tanwar e Prasad (2017). A valorização da formação e desenvolvimento pessoal dentro da organização, como mencionado por Berthon et al. (2005), está em consonância com as expectativas dessa geração. Empresas

que investem em programas de formação e desenvolvimento estão alinhadas com as expectativas dessa geração em busca de crescimento profissional.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também é de extrema importância para a Geração Z. A flexibilidade no local de trabalho não é apenas vista como uma comodidade, mas como uma necessidade que afeta diretamente a sua motivação, produtividade e compromisso. Corroborando a tendência atual de incorporar estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e profissional nas marcas empregadoras, conforme observado por Felstead & Jewson (2002). As empresas que reconhecem essa necessidade estão numa posição vantajosa na atração e retenção de talentos dessa geração.

No que diz respeito aos prêmios e reconhecimento, as entrevistas destacaram a importância do reconhecimento pelo trabalho árduo e prêmios ocasionais como estratégias eficazes para motivar e reter talentos. Isso está alinhado com a compreensão anterior de que o reconhecimento e a recompensa podem ser poderosos impulsionadores da motivação intrínseca (Lee et al., 2022). A Geração Z também valoriza oportunidades de avanço na carreira e um ambiente que valorize o seu esforço. O desejo de progressão na carreira e realização profissional encaixa-se na dimensão de "oportunidades de desenvolvimento de carreira" introduzida por Nanjundeswaraswamy et al. (2022). Além disso, a pesquisa ressaltou a valorização da oportunidade de utilizar novas tecnologias no trabalho, destacando a importância da inovação e da adoção de tecnologia no ambiente de trabalho, como mencionado por Gracyzk-Kucharska (2019). A tabela seguinte sistematiza os resultados de estudos anteriores e os resultados da presente investigação sobre as práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z:

**Tabela 6: Práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z**

| <b>Práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z</b> |  |
|--|--|
|  | Remuneração competitiva e justa (Demel et al., 2019) |

|   |  |
|---|--|
| <b>Resultados de estudos anteriores</b> | Reconhecimento e recompensa como impulsionadores da motivação (Lee et al., 2022).              |
|   | Bom ambiente de trabalho (Ahmad et al.,2020).  |
|   | Valorização da oportunidade de utilizar novas tecnologias no trabalho Graczyk-Kucharska (2019) |
|   | Estratégias de equilíbrio entre vida pessoal e profissional Felstead & Jewson (2002)           |
|   | Valorização de oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal (Andrew e Sofia, 2012)      |
| <b>Resultados deste estudo</b>          | Cultura organizacional positiva que promova inovação, flexibilidade e inclusão                 |
|   | Reconhecimento pelo trabalho árduo e prémios ocasionais  |

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, as entrevistas com a Geração Z em Portugal não apenas validaram as conclusões da revisão de literatura, mas também enriqueceram a compreensão do tema, fornecendo *insights* contextuais adicionais dessa população. Portanto, este estudo reforça o conhecimento existente sobre as práticas de Employer Branding valorizadas pela Geração Z, que podem ser úteis para as marcas empregadoras que procuram atrair e reter talentos dessa geração no mercado de trabalho atual.

### 4.3. EMPLOYER BRANDING E A RETENÇÃO DE TALENTO DA GERAÇÃO Z

As entrevistas destacaram que existe uma relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção de talento da Geração Z. Os benefícios oferecidos, como seguro de trabalho, subsídios de transporte e oportunidades de formação, proporcionam conforto, segurança e demonstram o compromisso da empresa com o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Essa descoberta está alinhada com a pesquisa anterior que destaca a relação entre a reputação da entidade empregadora, a cultura da empresa e os atributos do emprego com a retenção de trabalhadores (Ooko & Nzulwa, 2017). Além disso, eles também refletem a importância de estabelecer um ambiente de trabalho propício que atenda às necessidades dos trabalhadores e os encoraje a permanecer na organização, como mencionado por Cascio (2019).

No entanto, as entrevistas revelaram a remuneração como fator altamente decisivo para a retenção da Geração Z. Embora os benefícios sejam valorizados, a insatisfação com a remuneração pode levar os profissionais dessa geração a considerar outras oportunidades. Isso está alinhado com a pesquisa que destaca a necessidade de salários adequados para essa geração, que é altamente formada e ambiciosa (Gupta et al., 2018).

Além disso, as entrevistas realçam que o desenvolvimento profissional, a formação e as oportunidades de crescimento são altamente valorizados pela Geração Z. Esses aspectos foram associados à motivação e ao compromisso dos funcionários, o que está em linha com estudos que destacam a relação positiva entre o desenvolvimento de talentos e a retenção (Takeuchi et al., 2007). Essa descoberta enriquece a discussão ao enfatizar que as oportunidades de aprendizagem e crescimento são elementos críticos para manter a Geração Z motivada e comprometida.

A tabela seguinte sistematiza os resultados de estudos anteriores e os resultados da presente investigação sobre a relação entre Employer Branding e retenção de talento da Geração Z:

**Tabela 7: Relação Entre Employer Branding e Retenção de Talento da Geração Z**

| <b>Relação entre práticas de Employer Branding e retenção de talento da Geração Z</b> |  |
|---|--|
| <b>Resultados de estudos anteriores</b>   | A reputação do Employer Branding, a cultura organizacional e os atributos do emprego têm uma correlação positiva com a retenção de trabalhadores (Ooko & Nzulwa, 2017).  |
|   | O desenvolvimento de talentos, incluindo formação e crescimento na carreira, está relacionado positivamente com a intenção de permanecer na empresa (Fletcher et al., 2018; Takeuchi et al., 2007).  |
|   | A satisfação profissional dos trabalhadores está associada ao compromisso organizacional e à intenção de permanecer na empresa (Permana et al., 2015; Risdianti & Sandroto, 2020).   |
|   | O compromisso dos trabalhadores está inversamente relacionado com a intenção de deixar o emprego, indicando que níveis mais elevados de empenho dos colaboradores estão associados a uma maior intenção de permanecer no emprego atual (Park & Johnson, 2019). |
|   | A criação de um bom ambiente de trabalho que satisfaça as necessidades dos trabalhadores é fundamental para a retenção (Cascio, 2019).   |
| <b>Resultados deste estudo</b>  | Os benefícios oferecidos pelas empresas, como seguro de vida, subsídios de transporte e oportunidades de formação, são percebidos como vantagens significativas que influenciam positivamente a decisão de permanecer na organização pela Geração Z.           |
|   | A insatisfação com a remuneração pode levar os profissionais da Geração Z a considerar outras oportunidades, tornando a remuneração um fator altamente decisivo para a retenção.   |

Fonte: Elaboração própria

Em última análise, os dados das entrevistas complementam e enriquecem os conhecimentos existentes sobre a relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção de talentos da Geração Z. Eles destacam a necessidade de uma abordagem holística que leve em consideração tanto os benefícios quanto a remuneração, bem como a importância de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. As empresas que conseguirem alinhar as suas estratégias com as necessidades e expectativas dessa geração estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios da retenção de talentos no cenário atual.

## 5. CONCLUSÕES

Este capítulo termina com a apresentação das conclusões finais deste estudo, destacando as suas contribuições teóricas, limitações e sugestões para investigações futuras. O principal propósito desta dissertação de mestrado foi a compreensão das motivações da Geração Z no contexto do mercado de trabalho.

A percepção de Employer Branding pela Geração Z é profundamente influenciada pelas experiências, expectativas, necessidades e valores desta geração. Estes jovens profissionais procuram encontrar líderes empáticos, uma remuneração justa, oportunidades de desenvolvimento profissional, um trabalho que os desafie e seja inovador, uma cultura e ambiente de trabalho positivo, além de reconhecimento e valorização. Vale ressaltar que, esta geração, apesar de procurar estabilidade financeira e emocional, não idealiza um trabalho para a vida toda como gerações passadas. Se as organizações não conseguem atender a essas necessidades e expectativas, isso resulta numa percepção negativa do Employer Branding da empresa, levando à desmotivação e, por conseguinte, à rotatividade. Esta geração não tem medo de procurar outras oportunidades em organizações que lhe ofereçam uma percepção mais positiva do *employer brand*. Por outro lado, uma organização atenda às expectativas, necessidades e valores desta geração receberá em troca a lealdade e o comprometimento dos seus jovens talentos.

A Geração Z traz consigo expectativas distintas relativamente às práticas de Employer Branding. Esta geração altamente valorizada pela sua energia, inovação e vontade de contribuir para o sucesso das empresas destaca como práticas de Employer Branding mais valorizadas o ambiente de trabalho, a remuneração, passando pela formação e desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, progressão de carreira e reconhecimento. Uma empresa que adote essas práticas valorizadas pela Geração Z, promovendo uma cultura organizacional positiva que incentiva o bem-estar, a inovação, a flexibilidade, o reconhecimento do trabalho árduo, além de oferecer oportunidades de formação e prémios ocasionais, torna-se atrativa para

essa geração. Os salários e a progressão de carreira são, sem dúvida, os fatores mais valorizados por essa geração, tão ambiciosa, especialmente tendo em conta o contexto económico de crise e desemprego vivido em Portugal, pois esta geração procura segurança e estabilidade profissional para conseguir começar a sua vida. No entanto, dado que nem sempre as empresas conseguem oferecer salários elevados, especialmente a jovens que iniciam agora a sua carreira profissional, faz com que esta geração, apesar de priorizar uma boa remuneração, procure outras práticas que a atraiam e retenham, como um ambiente de trabalho positivo e um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção de talento da Geração Z em Portugal é clara, as empresas que conseguem alinhar as suas estratégias de Employer Branding com as expectativas desta geração estão numa posição privilegiada para atrair e reter esses jovens talentos. Essa relação é fundamental para o sucesso das organizações que desejam prosperar num mercado de trabalho em constante evolução, tendo em mente que a Geração Z representará uma parcela significativa da força de trabalho no futuro.

Face ao mencionado anteriormente, é possível afirmar que as motivações da Geração Z no mercado de trabalho estão profundamente enraizadas pelas experiências, expectativas, necessidades e valores desta geração. Essas motivações são moldadas por ambientes socioculturais em constante evolução, que desempenham um papel fundamental na formação das expectativas de cada geração em relação ao trabalho e à vida profissional. A compreensão das práticas de Employer Branding mais valorizadas por esta geração é essencial para as organizações que procuram atrair, motivar e reter os talentos da Geração Z, uma vez que essa geração representa uma parte significativa da força de trabalho atual e futura.

A relevância deste estudo reside na confirmação e aprofundamento dos conhecimentos existentes sobre as motivações da Geração Z no mercado de trabalho. Este estudo oferece contribuições significativas para a compreensão das motivações da Geração Z no mercado de trabalho, preenchendo uma lacuna na literatura que procura estabelecer uma ligação sólida entre as necessidades e expectativas dessa geração e as práticas das empresas.



Ao longo da análise de dados das entrevistas foi possível compreender que as visões e opiniões levantadas nas entrevistas realizadas confirmam as descobertas dos autores estudados na revisão de literatura. Deste modo, apesar de ser possível confirmar, teoricamente, algumas conclusões que já haviam sido obtidas pelos autores, é também possível reforçar e aprofundar o conhecimento sobre o estudo, permitindo compreender as motivações da Geração Z no mercado de trabalho. Além disso, este estudo oferece uma visão abrangente e integrada do comportamento da Geração Z na escolha de uma empresa para trabalhar e na sua motivação para permanecer na mesma.

Os resultados deste estudo destacaram a importância da empatia e sensibilidade dos líderes, bem como o reconhecimento e valorização dos colaboradores, a ênfase em *feedback* construtivo e nas oportunidades de progressão de carreira, como novos fatores cruciais para a Geração Z desenvolver uma boa percepção do Employer Branding. A pesquisa revelou a relevância de uma cultura organizacional positiva, que promova inovação, flexibilidade e inclusão, juntamente com o reconhecimento pelo trabalho árduo e prêmios ocasionais, como práticas de Employer Branding mais valorizadas pela Geração Z. Por último, mas não menos importante, a investigação destacou a forte relação entre as práticas de Employer Branding e a retenção de talento da Geração Z. Os benefícios oferecidos pelas empresas, como seguro de vida, subsídios de transporte e oportunidades de formação, foram identificados como vantagens significativas que influenciam positivamente a decisão dos membros da Geração Z de permanecerem na organização. A pesquisa também enfatizou que a insatisfação com a remuneração pode levar os profissionais dessa geração a considerar outras oportunidades, tornando a compensação salarial um fator altamente decisivo para a retenção de talentos.

É relevante notar que este estudo se destaca pela sua abordagem metodológica, utilizando técnicas qualitativas para compreender temas sensíveis e pessoais relacionados às motivações da Geração Z no mercado de trabalho. No cenário empresarial atual, onde a atração e retenção de talentos da Geração Z são cruciais para o sucesso das organizações, as contribuições teóricas deste estudo são de grande valor. Elas fornecem um sólido alicerce para as empresas que desejam compreender e envolver eficazmente essa geração, adaptando as suas estratégias de Employer Branding e Gestão de Recursos

Humanos para atender às necessidades e expectativas específicas da Geração Z. Portanto, este estudo representa uma valiosa contribuição para a literatura e prática relacionadas com o mercado de trabalho e a gestão de talentos, especialmente no contexto da Geração Z.

### **Limitações e pistas de investigação futura**

A análise e discussão dos resultados e das conclusões da presente dissertação, exige que sejam identificadas as principais limitações e pistas de investigação futura. Essas limitações podem servir como pontos de partida para futuras investigações, oferecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento do campo de estudo. Somente ao reconhecer e compreender essas limitações é possível convertê-las em oportunidades para pesquisas futuras e contribuir para a evolução do tema em estudo.

Uma das limitações significativas deste estudo está relacionada à localização dos participantes da investigação. Embora tenha havido um esforço considerável para recolher dados de entrevistas, a concentração dos participantes na região norte de Portugal limita a generalização dos resultados. Portanto, futuras pesquisas podem considerar a inclusão de participantes de diferentes localizações geográficas em Portugal para obter uma base mais abrangente para análise.

Outra limitação notável deste estudo é a predominância de entrevistados do sexo feminino, com 11 dos 17 entrevistados sendo mulheres. Dado que as motivações no mercado de trabalho podem variar entre os géneros, uma análise mais equilibrada em termos de género pode proporcionar uma compreensão mais completa das motivações da Geração Z. Assim, pesquisas futuras devem procurar incluir uma amostra mais diversificada em termos de género.

Também é importante mencionar que este estudo se concentrou num contexto específico, e as suas conclusões podem não ser generalizáveis para outros contextos ou países. Portanto, futuras pesquisas podem explorar as diferenças culturais e contextos nas motivações da Geração Z no mercado de trabalho.

É fundamental destacar que as contribuições desta investigação podem ser utilizadas a outras gerações, e também podem ser aplicadas para qualquer empresa e setor em específico. Essas limitações e sugestões podem orientar futuras pesquisas na expansão do conhecimento sobre as motivações da Geração Z no mercado de trabalho e no desenvolvimento de estratégias mais eficazes para atrair e reter esse grupo demográfico no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0814. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>

Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>

Aiken, L. H., Havens, D. S., & Sloane, D. M. (2009). The Magnet Nursing Services Recognition Program: A Comparison of Two Groups of Magnet Hospitals. *American Journal of Nursing*, 100(3), 26–35. <https://doi.org/10.1097/nna.0b013e3181aeb469>

Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-based HRM*, 6(2), 166–186. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0035>

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

Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191. <https://doi.org/10.1002/job.583>

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

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo: edição revista e ampliada*. São Paulo: Edições, 70.

Bellani, E., Rezky Ramadhani, S., & Tamar, M. (2018). *Job Satisfaction as Predictor of Employee Engagement*. <https://doi.org/10.2991/icaaip-17.2018.4>

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Bornman, D. A. J. (2019). Gender-based leadership perceptions and preferences of Generation Z as future business leaders in South Africa. *Acta Commercii*, 19(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v19i1.708>

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>

Câmara, R. H. (2013). *Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações*. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6(2), 179-191.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Source: The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>

Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284–297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>

Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>

Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046–4062. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789445>

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

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

Chow, A., Galambos, N. L., & Krahn, H. J. (2017). Work values during the transition to adulthood and mid-life satisfaction: Cascading effects across 25 years. *International Journal of Behavioral Development*, 41(1), 105–114. <https://doi.org/10.1177/0165025415608518>

Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>

Demel, S., Mariel, P., & Meyerhoff, J. (2019). Job preferences of business and economics students. *International Journal of Manpower*, 40(3), 473–499. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2017-0249>

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>

Felstead, A., & Jewson, N. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>

Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2701–2728. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262888>

Fry, R., & Parker, K. (2018). Early Benchmarks Show ‘Post-Millennials’ on Track to be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet. *Em Pew Research Center*.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42(11), 975–991. <https://doi.org/10.1177/001872678904201102>

Gallie, D. (2019). Research on Work Values in a Changing Economic and Social Context. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 26–42. <https://doi.org/10.1177/0002716219826038>

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

Graczyk-Kucharska, Magdalena. (2019). Knowledge Management for Human Resources: Profile of a Generation Z Employee. <https://doi.org/10.34190/KM.19.146>

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280.

Gupta, R., Kumar Sahoo, S., & Ranjan Sahoo, T. (2018). Employer Branding: A Tool For Employee Retention. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)

Hicks, M. (2018). How HR execs can use technology to connect a divided workforce. *Strategic HR Review*, 17(1), 23–28. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2017-0081>

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>

Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>

Kühn, S., Romanowski, A., Schilling, C., Lorenz, R., Mörsen, C., Seiferth, N., Banaschewski, T., Barbot, A., Barker, G. J., Büchel, C., Conrod, P. J., Dalley, J. W., Flor, H., Garavan, H., Ittermann, B., Mann, K., Martinot, J. L., Paus, T., Rietschel, M., ... Gallinat, J. (2011). The neural basis of video gaming. *Translational Psychiatry*, 1. <https://doi.org/10.1038/tp.2011.53>

Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>



Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D. (Josh), & Kwak, D. H. A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>

Lidija, P. I., Kiril, P., Janeska Iliev, A., & Shopova, M. M. (2017). Establishing balance between professional and private life of generation z. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 6(1), 3–9. [www.pesh.mk](http://www.pesh.mk)

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>

Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553–572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>

Lukeš, M., Feldmann, M., & Vegetti, F. (2019). Work Values and the Value of Work: Different Implications for Young Adults' Self-Employment in Europe. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 156–171. <https://doi.org/10.1177/0002716219828976>

Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>

Marron, M. B. (2015). New generations require changes beyond the digital. *Journalism & Mass Communication Educator*, 70(2), 123–124. <https://doi.org/10.1177/1077695815588912>

McLeod, J. (2010). The effectiveness of workplace counselling: A systematic review. *Counselling and Psychotherapy Research, 10*(4), 238–248. <https://doi.org/10.1080/14733145.2010.485688>

Mehrez, A., & Bakri, A. (2019). The impact of human resource practices on job satisfaction and intention to stay in emerging economies: Model development and empirical investigation among high caliber governmental employees in Qatar. *Management Science Letters, 9*(3), 425–442. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.007>

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>

Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to Stay and Intention to Leave: Are They Two Sides of the Same Coin? A Cross-sectional Structural Equation Modelling Study among Health and Social Care Workers. *Journal of Occupational Health, 56*(4), 292–300. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA>

Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2022). Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/jeas-01-2022-0012>

Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Grupo Editorial Vida Económica.

Ooko, S. O., & Nzulwa, J. (2017). Influence Of Employer Branding On Retention Of Staff In Broadcastingmedia Firms In Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management, 4*(1), 201–215. [www.strategicjournals.com](http://www.strategicjournals.com),

Park, K. A., & Johnson, K. R. (2019). Job satisfaction, work engagement, and turnover intention of CTE health science teachers. *International Journal for*

*Research in Vocational Education and Training*, 6(3), 224–242.  
<https://doi.org/10.13152/IJRVET.6.3.2>

Permana, I., Tjakraatmadja, J. H., Larso, D., & Wicaksono, A. (2015). Exploring potential drivers of employee engagement, enablement, and empowerment: A quest toward developing a framework for building sustainable employee excellence for manufacturing environment in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2S1), 577–587.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s1p577>

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>

Popescu, D., Popa, D. M., & Cotet, B. G. (2019). Getting ready for Generation Z students: considerations on 3D printing curriculum. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 240–254. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.280>

Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2020). Employee Intention to Stay in an Organization: Examining the Role of Calling and Perceived Supervisor Support Through the Theoretical Lens of Work as Calling. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 320–336. <https://doi.org/10.1177/1069072719858389>

Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510–522.

Putra, I. G. M. O. D., Sapta, I. K. S., & Suardhika, I. N. (2021). Influence of Climate and Justice on Commitment Organizational with Job Satisfaction as Intervening Variable at Regional Revenue Agency Denpasar City. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(3), 103–114.  
<https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1272>

Rainsford, E., Maloney, W. A., & Popa, S. A. (2019). The Effect of Unemployment and Low-Quality Work Conditions on Work Values: Exploring the Experiences of Young Europeans. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 172–185. <https://doi.org/10.1177/0002716219830378>

Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International journal of public sector performance management*, 4(1), 57–79.

Rezaei, F., & Beyerlein, M. (2018). Talent development: a systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 42(1–2), 75–90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0076>

Richards, L., & Morse, J. M. (2012). *README FIRST for a User's Guide to Qualitative Methods*. Sage publications.

Risdayanti, Y., & Sandroto, C. W. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Gender on the Relationship between Employee Engagement and Intention to Leave in PT X: A Moderated Mediation Analysis. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5, 13–22. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v5i3.737>

Schiebel, W., & Pöchtrager, S. (2003). Corporate ethics as a factor for success - The measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (Boku), Vienna. *Supply Chain Management*, 8(2), 116–121. <https://doi.org/10.1108/13598540310468715>

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Shahid, A. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research*, 10(4), 58. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i4.13680>

Sharma, N. (2019). P-O fit and employee's turnover intentions: Examining the mediation of employee engagement in Indian IT sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(2), 51–60. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2019040104>

Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2014). IT employees' brand attitudes and the role of internal corporate communication: A survey of Indian IT industry. *International Journal of Business Excellence*, 7(1), 52–75. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2014.057858>

Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10, 297. <https://doi.org/10.3390/socsci>

Sousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P., & Quesado, H. (2017). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group. *Revista Portuguesa de Marketing*, 23–42.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17, 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

## ANEXOS

### ANEXO 1 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

1. Fala-me um pouco de ti. Desenvolve um pouco sobre o teu percurso profissional.
2. Descreve-me um dia feliz no teu local de trabalho. Podes dar exemplos específicos de situações ou projetos em que te sentiste particularmente satisfeito e realizado.
3. Em que empresa te vês daqui a 5 anos? Porquê?
4. Tens alguém na tua família ou amigos que trabalhe numa empresa que te leve a pensar “eu gostava de trabalhar aqui”? Qual e quais os fatores que te atraem nessa empresa.
5. Descreve os benefícios/condições de trabalho que a empresa onde trabalhas atualmente te proporciona.
6. De que forma é que a tua empresa atende aos teus desejos e necessidades enquanto trabalhador?
7. Como descreverias o ambiente de trabalho na tua empresa? De que forma esse ambiente te afeta ou influencia no teu dia-a-dia de trabalho?
8. Partilha alguns exemplos concretos de como a tua organização promove a formação e desenvolvimento dos colaboradores? De que forma essas oportunidades de crescimento impactam o teu envolvimento com a empresa?
9. Como descreverias a cultura organizacional da tua empresa? Como essa cultura influencia a tua motivação e satisfação no trabalho?

10. Partilha exemplos específicos de como a tua empresa apoia os colaboradores na busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como isso afeta o teu nível de comprometimento e produtividade?
11. Além de remuneração, que outros tipos de recompensas ou benefícios consideras importantes para reconhecer o trabalho dos colaboradores e aumentar a sua motivação?
12. Quais são os benefícios que a tua empresa te oferece que mais valorizas?
13. Que tipo de empresa ou função achas que te motivaria a acordar todos os dias e pensar “hoje eu quero continuar a colaborar com eles”?
14. Quais são as tuas perspetivas de progressão de carreira?
15. De que forma os benefícios que a empresa te oferece influenciam a tua permanência na mesma?
16. Quais os principais motivos para te manteres na tua atual empresa?
17. Que condições de trabalho acreditas que te fariam ficar, ou desejar ficar, numa empresa por mais de 10 anos?
18. Se pudesses definir uma estratégia para melhorar a retenção de talento da tua geração, quais as práticas/benefícios que achas cruciais incluir neste processo?



**Tabela 8: Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista**

| Perguntas do Guião   | Referências-chave                                 | Objetivos |
|--|---|-----------|
| Fala-me um pouco de ti. Desenvolve um pouco sobre o teu percurso profissional.   |   | OE1       |
| Descreve-me um dia feliz no teu local de trabalho. Podes dar exemplos específicos de situações ou projetos em que te sentiste particularmente satisfeito e realizado.    |   | OE1       |
| Em que empresa te vês daqui a 5 anos? Porquê?  | Ambler & Barrow, 1996;<br>Backhaus & Tikoo, 2004. | OE1       |
| Tens alguém na tua família ou amigos que trabalhe numa empresa que te leve a pensar “eu gostava de trabalhar aqui”? Qual e quais os fatores que te atraem nessa empresa. | Ambler & Barrow, 1996;<br>Backhaus & Tikoo, 2004. | OE1       |
| Descreve os benefícios/ condições de trabalho que a empresa onde trabalhas atualmente te proporciona.  | Ambler & Barrow, 1996;<br>Backhaus & Tikoo, 2004. | OE1       |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| <p>De que forma é que a tua empresa atende aos teus desejos e necessidades enquanto trabalhador?</p>   | <p>Bellani et al., 2018;<br/>Cascio, 2019;<br/>Cascio &amp; Graham, 2016.</p>  | <p>OE1</p> |
| <p>Como descreverias o ambiente de trabalho na tua empresa? De que forma esse ambiente te afeta ou influencia no teu dia-a-dia de trabalho?</p>  | <p>Chapman et al., 2005;<br/>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br/>Priyadarshi, 2011;<br/>Tanwar &amp; Prasad, 2016.</p>  | <p>OE2</p> |
| <p>Partilha alguns exemplos concretos de como a tua organização promove a formação e desenvolvimento dos colaboradores? De que forma essas oportunidades de crescimento impactam o teu envolvimento com a empresa?</p> | <p>Berthon et al., 2005;<br/>Kuchеров &amp; Zavyalova, 2012;<br/>Lievens et al., 2005;<br/>McLeod, 2010;<br/>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br/>Tanwar &amp; Prasad, 2017.</p> | <p>OE2</p> |
| <p>Como descreverias a cultura organizacional da tua empresa? Como essa cultura influencia a tua motivação e satisfação no trabalho?</p>   | <p>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;</p>  | <p>OE2</p> |
| <p>Partilha exemplos específicos de como a tua empresa apoia os colaboradores na busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como isso afeta o teu</p>  | <p>Felstead &amp; Jewson, 2002;<br/>McLeod, 2010;<br/>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br/>Tanwar &amp; Prasad, 2017.</p>  | <p>OE2</p> |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| nível de comprometimento e produtividade?  |   |     |
| Além de remuneração, que outros tipos de recompensas ou benefícios consideras importantes para reconhecer o trabalho dos colaboradores e aumentar a sua motivação? | Backhaus & Tikoo, 2004;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Tanwar & Prasad, 2017.   | OE2 |
| Quais são os benefícios que a tua empresa te oferece que mais valorizas?   | Ambler & Barrow, 1996;<br>Backhaus & Tikoo, 2004.   | OE2 |
| Que tipo de empresa ou função achas que te motivaria a acordar todos os dias e pensar “hoje eu quero continuar a colaborar com eles”?                              | Ambler & Barrow, 1996;<br>Backhaus & Tikoo, 2004.   | OE2 |
| Quais são as tuas perspetivas de progressão de carreira?   | Backhaus & Tikoo, 2004;<br>Chow et al., 2017;<br>Kuron et al., 2015;<br>Lukeš et al., 2019;<br>Nanjundeswaraswamy et al., 2022;<br>Priyadarshi, 2011;<br>Wilden et al., 2010. | OE2 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| De que forma os benefícios que a empresa te oferece influenciam a tua permanência na mesma?  | Cascio, 2014;<br>Lukeš et al., 2019;<br>Tanwar & Prasad, 2017. | OE3 |
| Quais os principais motivos para te manteres na tua atual empresa?   | Cascio, 2014;<br>Lukeš et al., 2019;<br>Tanwar & Prasad, 2017. | OE3 |
| Que condições de trabalho acreditas que te fariam ficar, ou desejar ficar, numa empresa por mais de 10 anos?   | Cascio, 2014;<br>Lukeš et al., 2019;<br>Tanwar & Prasad, 2017. | OE3 |
| Se pudesses definir uma estratégia para melhorar a retenção de talento da tua geração, quais as práticas/benefícios que achas cruciais incluir neste processo? | Cascio, 2014;<br>Lukeš et al., 2019;<br>Tanwar & Prasad, 2017. | OE3 |

Fonte: Elaboração própria