

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Estratégias de Employer Branding para a Atração de Talento Jovem: As Expectativas da Geração Z Portuguesa perante as Entidades Empregadoras.

Marta Alexandra Calhau Bonito

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora, Susana Maria dos Santos Henriques Marques,
Professora Associada, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral, ISCTE

Outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Estratégias de Employer Branding para a Atração de Talento Jovem: As Expectativas da Geração Z Portuguesa perante as Entidades Empregadoras.

Marta Alexandra Calhau Bonito

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora, Susana Maria dos Santos Henriques Marques,
Professora Associada, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral, ISCTE

Outubro, 2023

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado reflete um trabalho de dedicação e perseverança. Não tenho dúvidas, que só foi possível devido às pessoas incríveis que se cruzaram na minha vida e que me inspiram sempre a dar o melhor de mim.

O meu primeiro agradecimento dirige-se às três pessoas mais importantes da minha vida: mãe, pai e irmão. Mãe, obrigada por seres a pessoa que mais acredita em mim, por estares sempre lá com a toda garra, sacrificio e amor incondicional. Pai, obrigada por todo o teu carinho, proteção, sentido de justiça e responsabilidade. A vocês os dois devo tudo e são o meu maior exemplo.

Duarte, irmão e pessoa favorita, obrigada pela amizade, animação e leveza ao longo desta viagem. Estarei sempre ao teu lado para te ajudar.

Um agradecimento à minha restante família, em especial tia e madrinha Andreia, avó Anita, Avô Joaquim e Avô Emídio, por estarem sempre presentes na minha vida. São a minha base. Avó Rosa, minha estrelinha, este trabalho é dedicado a ti!

Ao meu namorado Manel, por todo o amor, preocupação e compreensão ilimitada. Obrigada por estares sempre lá nos bons e nos maus momentos.

Aos meus amigos, que fizeram parte deste percurso de forma incansável. A amizade é uma das forma mais bonitas de demonstrar amor. A elaboração deste projeto não foi uma jornada fácil, mas graças vocês nunca me senti sozinha.

E finalmente, um agradecimento especial à minha orientadora Susana Maria dos Santos Henriques Marques, por todo o conhecimento transmitido.

Resumo

A transformação digital tem desencadeado mudanças profundas no cenário empresarial, redefinindo estratégias de negócio. Perante esta realidade, a procura por talento qualificado na globalidade do mercado de trabalho tem-se tornado um desafio incontestável, sendo que o mercado português não é exceção. O talento pertencente à Geração Z, em particular, apresenta desafios únicos devido à sua posição singular no contexto laboral.

O presente estudo pretende aprofundar o conhecimento existente sobre a atração de talento da Geração Z portuguesa, explorando as suas preocupações face à conjuntura atual, as expectativas que alocam às entidades empregadoras e a identificação das dimensões de atratividades que mais valorizam.

Adicionalmente, o estudo explora se o género, os anos de experiência e as áreas de interesse profissional dos indivíduos desta geração tem impacto no grau de valorização que atribuem às dimensões.

Para esse efeito, recorreu-se a uma metodologia quantitativa através de um questionário que inquiriu 229 sujeitos da geração alvo. O instrumento de pesquisa baseou-se na *Employer Attractiveness Scale* desenvolvida por Berthon et.al (2005). As dimensões operacionalizadas nesta escala e os respetivos atributos inerentes a cada uma, permitem apurar os fatores de atratividade organizacional a que os inquiridos dão maior importância quando procuram um empregador.

Os resultados têm implicações práticas para as organizações que pretendam atrair talento jovem português. São apresentados contributos relevantes para a criação de propostas de valor que atendam às necessidades do público-alvo, destacando a pertinência de estratégias da Marca Empregadora adaptadas à realidade da Geração Z.

Palavras-chave: Atração de Talento; Marca Empregadora; Proposta de Valor do Empregador; Atratividade Organizacional; Geração Z; Flexibilidade.

Código de Classificação de JEL: M54 – Gestão Laboral; O15 – Recursos Humanos

Abstract

Digital transformation has triggered deep changes in the business landscape, redefining business strategies. In light of this reality, the demand for qualified talent in the global job market has become an undeniable challenge, and the Portuguese market is no exception. Talent from Generation Z presents unique challenges due to its distinct position in the labor context.

This study aims to deepen the existing knowledge regarding the attraction of Portuguese Generation Z talent. It explores their concerns about the current situation, the expectations they have for employers, and the identification of the attractiveness dimensions they value the most. Additionally, the study intends to investigate whether gender, years of experience, or the professional areas of interest of individuals in this generation impacts the degree of importance assigned to these dimensions.

To accomplish this, a quantitative methodology was employed using a questionnaire that surveyed 229 subjects from the target generation. The research instrument was based on the Employer Attractiveness Scale developed by Berthon et al. (2005). The dimensions operationalized in this scale and their respective attributes allow for the identification of the organizational attractiveness factors that respondents prioritize when seeking an employer.

The results hold practical implications for organizations seeking to attract Portuguese young talent. They provide relevant insights for crafting Employer Value Propositions that meet the needs of the target audience, emphasizing the importance of Employer Branding strategies tailored to the realities of Generation Z.

Keywords: Talent Attraction; Employer Branding; Employer Value Proposition; Organizational Attractiveness; Generation Z; Flexibility.

JEL Classification Systems: M54 – Labor Management; O15 – Human Resource

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Contextualização e Definição do Problema em Investigação	1
1.2. Objetivos e Contributos Esperados	3
1.3. Estrutura da Dissertação	5
Capítulo 2. Revisão de Literatura	7
2.1. Talento	7
2.1.2. Principais Desafios Associados à Gestão de Talento	7
2.2. <i>Employer Branding</i>	9
2.2.1. Atratividade do Empregador	11
2.2.2. O Processo de <i>Employer Branding</i> e a Atratividade Organizacional	11
2.2.3. Dimensões de Atratividade de <i>Employer Branding</i>	12
2.3. Caracterização da Geração Z	13
2.3.1. A Influência das Práticas de Flexibilidade na Atração da Geração Z	16
2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	16
Capítulo 3. Metodologia	19
3.1. Procedimento de recolha e tratamento de dados	19
3.2. Instrumento de recolha de dados	20
3.3. População e Amostra	22
Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados	23
4.1. Análise Descritiva	23
4.2. Análise Estatística Exploratória	29
4.2.1. Análise Componentes Principais	29
4.3. Testes Estatísticos Paramétricos	33
4.4. Contribuições para a Teoria e Implicações para a Prática	42
Capítulo 5. Conclusões	45
5.1. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura	48
Referências Bibliográficas	49
Anexos	53
Anexo A - Employer Attractiveness Scale – EmpAt	53
Anexo B – Inquérito por questionário	54

Anexo C - Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual de acordo com o género.....	60
Anexo D - Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual de acordo com os anos de experiência.....	60
Anexo E - Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual de acordo com a área de interesse	61
Anexo F - Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro consoante o género.....	62
Anexo G - Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro consoante os anos de experiência	63
Anexo H - Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro consoante as áreas de interesse profissional	64
Anexo I - Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização consoante o género.....	65
Anexo J - Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização consoante anos de experiência	66
Anexo K - Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização consoante as áreas de interesse.....	67
Anexo L – Síntese das principais preocupações da Geração Z e motivos para abandonar uma organização	68
Anexo M – Variância Total Explicada	69
Anexo N– Matriz de Componente Rotativa.....	69
Anexo O - Teste de Comparação Múltiplas por Método de Pairwise	71

Índice de Quadros

Quadro 4.1. Distribuição das variáveis sociodemográficas.....	23
Quadro 4.2. Distribuição das variáveis relativas ao percurso profissional no seio empresarial.....	24
Quadro 4.3. Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual.....	25
Quadro 4.4. Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro.....	26
Quadro 4.5. Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização.....	28
Quadro 4.6. Teste KMO e Bartlett.....	30
Quadro 4.7. Distribuição dos critérios de atratividade através da análise fatorial e Alfa de Cronbach.....	31
Quadro 4.8. Média e desvio-padrão por dimensão de atratividade.....	34
Quadro 4.9. Teste ANOVA de Medições Repetidas: Testes de efeitos entre sujeitos.....	35
Quadro 4.10. Teste T para uma amostra “Valor Flexibilidade”	35
Quadro 4.11. Média, desvio-padrão e erro de média padrão por Género.....	36
Quadro 4.12. Teste Levene e Teste T por Género.....	37
Quadro 4.13. Média e desvio-padrão por Anos de Experiência.....	38
Quadro 4.14. Teste Levene e Teste T por Anos de Experiência.....	38
Quadro 4.15. Média e desvio-padrão por Área de Interesse.....	39
Quadro 4.16. Teste Levene e Teste T por Área de Interesse.....	40
Quadro 4.17. Validação de Hipóteses.....	40

Índice de Figuras

Figura 2.1. Modelo de Investigação.....	17
Figura 4.1. Modelo de Investigação Alternativo.....	42

Glossário de Abreviaturas e Siglas

ACP – Análise Componentes Principais

AMA – *American Marketing Association*

EB – *Employer Branding*

EmpAt – *Employer Attractiveness Scale*

EVP – *Employer Value Proposition*

EOC – *Employer Of Choice*

INE - Instituto Nacional de Estatística

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

WLB – *Work Life Balance*

SIG - *Statistical Significance*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

Capítulo 1. Introdução

1.1. Contextualização e Definição do Problema em Investigação

A transformação digital tem moldado, profundamente, o panorama empresarial. O avanço disruptivo da tecnologia e a crescente utilização de soluções digitais por organizações de diferentes setores redefiniram as práticas e estratégias de negócio (Tabrizi et al., 2019). Como consequência deste cenário, a sociedade deparou-se com o aumento da competitividade por talento especializado no mercado de trabalho (Collins & Kanar, 2013).

Neste sentido, a escassez de talento qualificado é um desafio que afeta organizações em diferentes países, incluindo Portugal.

Segundo o relatório Global Talent Shortage 2023, realizado pela ManpowerGroup, preencher oportunidades de emprego com trabalhadores que apresentam as qualificações necessárias é uma questão central e relevante no mercado de trabalho português: 84% dos empregadores portugueses revelam dificuldades na contratação, mantendo-se a tendência registada em 2022, quando este valor era de 85%. A mesma fonte indica que este resultado posiciona Portugal acima da média global, que se encontra nos 77%, e também como o quarto país do mundo com maior dificuldade na contratação, apenas abaixo de Taiwan (90%), da Alemanha (86%) e de Hong Kong (85%).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), a população empregada em Portugal (4.906.700) em julho de 2023 aumentou 1,5% comparativamente ao mês homólogo do ano anterior. E, por sua vez no presente ano, a população desempregada (338.900) registou decréscimos de 1,6% e de 6,2%, em abril e fevereiro respetivamente.

Em agosto de 2023, a taxa de desemprego portuguesa foi de 6,3% - valor esse que se revelou inferior a 0,1% ao mês transato e 0,5% referentes ao trimestre anterior¹. Apesar das taxas de desemprego serem cada vez mais baixas², ao longo dos anos, as empresas continuam a ter dificuldade em recrutar devido à escassez de candidatos qualificados.

Perante esta conjuntura, é fulcral para as empresas procurarem ativamente reinventar as suas estratégias de atração de talento, de forma a implementar aquelas que lhes tragam maior valor acrescentado.

¹ De acordo com os últimos dados publicados pelo INE a 30-08-2023.

² Segundo o INE, a taxa de desemprego registou recordes máximos em 2013, com uma taxa total de 17,1. A partir daí tem vindo sempre a descer: 2014 – taxa de 14,5%; 2015 – taxa de 12,9%; 2016 – 11,5%; 2017 – 9,2%; 2018 – 7,2%; 2019 – 6,6%; 2020 – 7%; 2021 – 6,6%; 2022 – 6,0%. Informação disponível em: <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela> (acedido em 25.03.2023).

Como resposta a este contexto, o investimento em estratégias de *Employer Branding* (EB) tem sido recomendado às organizações de modo a potenciar a diferenciação das mesmas, tornando-as mais competitivas no campo da atração de talento (Martin et al., 2011). A título exemplificativo, uma destas estratégias é a definição da *Employer Value Proposition* (EVP), que pretende responder à questão: “Qual é valor diferenciador que a empresa tem para oferecer na sua proposta enquanto entidade empregadora?”, sendo objetivo dissecar e reforçar os seus aspetos exclusivos e mais positivos (Reis & Braga, 2016). Tal estratégia, irá contribuir para aumentar a atratividade organizacional na generalidade do mercado de trabalho e, mais especificamente, entre potenciais candidatos qualificados (Backhaus & Tikoo, 2004; Collins & Kanar, 2013).

Para uma resposta alinhada com a indagação supramencionada, aquando do processo de designação dos elementos a englobar na EVP, as empresas devem reconhecer as diferenças entre os seus potenciais candidatos, o que pode revelar-se um desafio provocado pela exigência do mercado cada vez mais diversificado. Por este motivo, as instituições empresariais não devem limitar-se a uma proposta única e exclusiva, sendo importante avaliar os critérios que a tornarão atrativa para os diferentes perfis, considerando características demográficas, comportamentais, psicológicas ou geográficas (Heger, 2007).

Integrado na gestão de talento, a atração de talento jovem é um dos principais desafios para as organizações empresariais. Este talento caracteriza-se pela Geração Y, ou *Millennials*, representada pelos indivíduos que nasceram entre o período de 1980 e 1995, e a Geração Z, ou *Centennials*, que por sua vez abrange sujeitos nascidos entre 1996 e 2010³. Estas gerações evidenciam acentuadas diferenças comparativamente às suas gerações antecedentes, nomeadamente no que concerne à atitude perante uma marca empregadora, especialmente nos processos de recrutamento e retenção (Terjesen et al., 2007; Twenge, 2010).

Considerando o atual ingresso da Geração Z no mercado de trabalho, é fundamental compreender os elementos que influenciam a sua escolha para identificar um potencial empregador. Esta análise é essencial para o desenvolvimento da EVP, suficientemente cativante para este segmento mais jovem. Com base nesta premissa, o presente estudo visa identificar os critérios que tornam uma empresa atrativa na perspetiva da população mais jovem, através da adaptação da *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt), de forma a compreender as particularidades da Geração Z portuguesa.

³ Segundo a delimitação temporal sugerida por Fromm e Read (2018)

1.2. Objetivos e Contributos Esperados

Este estudo tem como objetivo primordial compreender a influência das estratégias de EB para a atração de talento da Geração Z.

Para a construção destas estratégias direcionadas a um público em concreto é apontado na literatura como elemento preliminar, conhecer e interpretar as preocupações e expectativas do mesmo, face às entidades empregadoras. Caso contrário, empresas que desvalorizarem esta premissa podem perder relevância no mercado, tornando-se menos atrativas.

O momento que a Geração Z enfrenta aquando o ingresso no mercado de trabalho é, claramente, atípico. Tal assim é, não só pela crise pandémica covid-19, como também pelas consequências da mesma, que se têm vindo a alastrar nos últimos anos, nomeadamente o aumento da inflação. Paralelamente, outros fenómenos ocorrem, como é o caso do surgimento de conflitos geopolíticos ou as alterações climáticas agravadas. Por este motivo, é objetivo desta investigação:

- 1- Analisar as principais preocupações dos elementos da Geração Z, face à conjuntura atual, bem como as principais expectativas perante as entidades empregadoras e os fatores que despoletam a sua vontade em abandonar determinada organização.

Após o descortino dos elementos acima é conveniente para as organizações definirem os critérios subjacentes à sua proposta de valor que pretendem, quando bem aplicados responder às necessidades do público-alvo. Uma ferramenta que poderá contribuir para a identificação destes critérios, é a aplicação da EmpAt (2005), que permite o desenvolvimento de estratégias eficazes de atração de talento, alinhada às preferências e expectativas dos candidatos. Neste sentido, foram postulados os seguintes objetivos:

- 2- Aplicar, de forma adaptada, as dimensões e os critérios de atratividade de Berthon et al. (2005) à Geração Z portuguesa, considerando e interpretando potenciais alterações.
- 3- Identificar a dimensão resultante da análise mais valorizada pela Geração Z.
- 4- Para além dos critérios introduzidos por Berthon et al. (2005), nesta investigação, foram introduzidas cinco premissas alusivas a medidas de trabalho com base na flexibilidade sendo também objetivo interpretar as perceções da Geração Z portuguesa face às mesmas.
- 5- De forma a obter resultados mais objetivos e ajustados à realidade, este estudo tem como intuito diferenciar estas perceções consoante o género, anos de experiência e área profissional que tencionam ingressar – diferindo as áreas de tecnologia das áreas de gestão. Assim, são colocadas as seguintes questões de investigação: a) Será que o género

dos inquiridos influencia o grau médio de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?; b) Será que os anos de experiência dos inquiridos influenciam o grau médio de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?; c) Será que as áreas de interesse profissional influenciam o grau médio de importância que eles atribuem às dimensões de atratividade do empregador?

Apesar do tema das estratégias de EB direcionadas para as diferentes gerações ser amplamente estudado na literatura, surgem algumas limitações que esta investigação pretende colmatar:

a) Os elementos pertencentes a uma geração não podem ser considerados todos iguais, apesar de possuírem características em comum, há fatores que podem contribuir para algumas dissemelhanças. A título de exemplo, a fase da carreira em que cada indivíduo se encontra, bem como o género ou áreas de interesse a explorar no mercado de trabalho;

b) A escala EmpAt (Berthon et. al, 2005) aplicada no estudo é amplamente citada em investigações relacionadas com o EB. No entanto, considerando as peculiaridades da geração alvo, aplicar apenas as cinco dimensões propostas pelos autores, pode revelar-se pouco significativo, uma vez que desconsidera medidas valorizadas pela geração em estudo, como por exemplo, a flexibilidade e/ou o *Work Life Balance* (WLB). Por esse motivo, este estudo visa compreender uma nova dimensão “valor de flexibilidade”, dado que na literatura a flexibilidade é apontada como um fator crítico para a Geração Z. Assim, a escala original não será a aplicada neste estudo, mas sim uma nova escala construída com base na original, de forma a estar mais alinhada com a população em análise.

c) Na literatura é indicada como estratégia para posicionamento da proposta de valor de uma organização junto do público-alvo, perceber as suas principais preocupações e expectativas face ao mercado de trabalho e à fase de vida em que se encontra. A finalidade desta estratégia é interpretar em que medida a organização consegue ou não responder a estas apreensões. Considere-se o seguinte exemplo, se um jovem receia não ser financeiramente independente, à partida procura uma organização com boas condições salariais. Apesar do estudo da Deloitte denominado “*Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*” procurar conhecer as preocupações e expectativas desta geração, esta é uma investigação aplicada à escala global. Revela-se interessante perceber se estas conclusões se verificam na população portuguesa, em particular, na atração da Geração Z, o que será também assegurado nesta investigação.

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação de mestrado encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo contextualiza e apresenta o problema em estudo, clarifica os objetivos e as questões de investigação, bem como a pertinência e os contributos provenientes da mesma.

O segundo capítulo exhibe uma breve revisão de literatura que visa aprofundar conceitos e modelos teóricos sobre a temática em estudo. No final deste capítulo é apresentado o modelo conceptual e as hipóteses da investigação.

O conjunto de métodos e técnicas que orientaram a elaboração do processo de investigação são apresentadas no terceiro capítulo denominado metodologia.

No capítulo seguinte é apresentada a análise e discussão dos resultados, bem como as principais descobertas da investigação, contribuições para a teoria e implicações para a prática. Adicionalmente, é exposto o modelo de investigação alternativo, adaptado com base nos resultados e a validação das hipóteses em estudo.

O sexto e último capítulo engloba a conclusão retirada de todo o trabalho desenvolvido, assim como algumas das limitações que surgiram ao longo da sua elaboração e sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 2. Revisão de Literatura

Neste segundo capítulo, é contextualizado o estudo através de uma revisão de literatura focada nos conceitos de talento, *Employer Brand*, EB e EVP. De acordo com a literatura analisada, são conceitos intrinsecamente interligados e que formam uma visão holística da atratividade organizacional.

2.1. Talento

Com a emergência de desafios exigentes na vertente da sustentabilidade económico-financeira, as organizações vêem-se forçadas a criar estratégias para se distinguirem entre si, de forma a obterem a desejada vantagem competitiva no mercado. Para tal, revela-se imperativo investir em profissionais altamente qualificados que são considerados talento dentro de determinada organização (Sivertzen et al., 2013).

À luz desse raciocínio, o conceito de talento assume clara preponderância e tem sido objeto de estudo e reflexão por diversos autores.

Becker et al. (2001) definem talento como a capacidade de um indivíduo para atingir o sucesso e o crescimento exponencial numa determinada função. De acordo com os autores, identifica-se talento com base em três critérios: competência, comprometimento e contribuição, o denominado Modelo dos três C's. Neste, o primeiro “C” refere-se à Competência, que diz respeito às capacidades de um indivíduo para desempenhar um determinado trabalho. O segundo “C” prende-se com o sentido de Compromisso, que explora o nível de envolvimento e dedicação do colaborador para atingir resultados. O terceiro “C” refere-se à contribuição que representa o verdadeiro impacto que o colaborador, através dos seus valores, ética e traços de personalidade, aporta à organização e ao ecossistema que o rodeia.

2.1.2. Principais Desafios Associados à Gestão de Talento

Partindo da suposição de que a existência de talento contribui para o sucesso organizacional, defendida por Beechler e Woodward (2009), o talento dentro das organizações emerge como um fator-chave para garantir a sustentabilidade económico-financeira.

Como resultado, é fomentada uma “Guerra pelo Talento” no mercado de trabalho. Este termo foi introduzido em 1997, pela consultora americana McKinsey e refere-se à progressiva competição entre as empresas para atraírem candidatos de elevado desempenho que se caracterizam como talento (Guthridge et al., 2008). A definição apresentada é baseada na ideia de que a escassez de profissionais talentosos em determinadas áreas pode afetar a capacidade das empresas em alcançar os seus objetivos de negócio.

De acordo com a mesma fonte, este cenário exige uma abordagem por parte das entidades empresariais focada na atração de novos talentos, bem como na retenção e desenvolvimento dos atuais, investindo em políticas que promovam a sua motivação e desenvolvimento. Para tal, as entidades devem apostar incessantemente no campo da Gestão de Talento.

Segundo Collings e Mellahi (2009), o conceito de Gestão de Talento engloba atividades e processos que envolvam a identificação sistemática de posições críticas que contribuem para a vantagem competitiva da organização.

Na mesma linha, Tansley e Tietze (2013) referem que a Gestão de Talento integra estratégias de atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores que revelam alto potencial para agregar valor à organização.

A implementação de um sistema estruturado de gestão de talento pode trazer inúmeras vantagens às empresas, tais como: a retenção de talento, diminuição do *turnover*, eficiência nos processos de recrutamento e, conseqüentemente, a redução de custos (Biswas & Suar, 2016). Não obstante, é essencial considerar os riscos associados a estas estratégias. Note-se que ao investir na gestão do seu talento, as empresas partem do pressuposto de que um maior investimento e alocação de recursos a trabalhadores talentosos resultará em retornos significativos a longo prazo – o que pode não se verificar (Caracol et al., 2016).

No campo da gestão de talento o desafio que se opõem as organizações é deter profissionais com as competências e as motivações necessárias, em todos os níveis e localizações da empresa (Guthridge et al., 2008). Nas últimas décadas, este desafio acentua-se devido a intensificação da competição por talento fruto das características do mercado de trabalho, especialmente no setor da tecnologia. Neste sentido, as empresas devem adotar estratégias cada vez mais sofisticadas para atrair e reter os melhores profissionais (Freire, 2018).

Para obter uma gestão de talento bem-sucedida e enfrentar o atual desafio, o conceito de EB emerge como uma ferramenta estratégica e fundamental.

Segundo Maciel (2022), quando bem aplicada, o EB pode contribuir para a criação da desejada *pool* de talento. Esta *pool* proporciona uma resposta proativa ao desequilíbrio entre o número de trabalhadores qualificados que são necessários para a organização obter o sucesso e o número disponível no mercado com o perfil adequado à mesma. Na literatura é também apontada como uma solução para a atração e retenção de talento (Sokro, 2012; Biswas & Suar, 2016).

2.2. Employer Branding

De acordo com a definição apresentada pela *American Marketing Association* (AMA), o conceito de Marca é definido como "um nome, termo, símbolo, desenho, ou combinação entre eles, que se destina a identificar os produtos e serviços pertencentes a um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-lo da concorrência" (citado em Backhaus & Tikoo, p.502, 2004). A marca representa um dos ativos mais valiosos de uma organização sendo fundamental para atrair e reter clientes. Como resultado, a gestão da marca deve ser considerada uma atividade essencial, através da implementação de estratégias que visem aumentar o seu valor no mercado do consumidor (Keller, 1993).

Com nível de importância equiparado, apresenta-se a gestão da marca na sua dimensão de entidade empregadora e para esse efeito surge o conceito de EB (Backhaus & Tikoo, 2004).

O conceito de EB emergiu durante a década de 90, pelos autores Ambler e Barrow. A natureza multidisciplinar inerente ao mesmo gerou abordagens conceituais e empíricas divergentes (Edwards, 2010). Neste sentido, tem vindo a ser trabalhado por inúmeros autores, sendo evidenciada a importância de transformar as organizações em empregadores apetecíveis no mercado de trabalho. Consequentemente, tem sofrido alguns incrementos e modificações, permanecendo a definição inicial introduzida pelos autores Ambler e Barrow (1996) a base das investigações: "O processo de EB resulta da combinação entre benefícios funcionais, económicos e psicológicos disponibilizados por determinada entidade empregadora aos colaboradores, que a distingue da sua concorrência".

Em linha com esta definição precursora, Branham (2000) conceptualizou EB como um instrumento essencial para o posicionamento de determinada organização como empregadora de referência. Visando este posicionamento revela-se basilar o ajuste entre benefícios tangíveis e intangíveis, em que ambos podem ser direcionados a atuais e/ou potenciais trabalhadores.

Tanwar e Prasad (2017) debruçaram os seus estudos sobre a relevância dos benefícios intangíveis e expuseram que apesar dos benefícios tangíveis, por exemplo, a remuneração, se apresentarem como um fator de atração determinante, os fatores intangíveis como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o ambiente de trabalho e a flexibilidade estão a aumentar o seu nível de importância entre os profissionais.

Segundo os pioneiros nesta temática, Ambler e Barrow, as empresas devem adotar uma abordagem estratégica na gestão da sua marca empregadora, o que implicaria uma estreita colaboração entre as áreas da Gestão Recursos Humanos (GRH) e do Marketing, através da

aplicação de uma série de técnicas oriundas da área do *branding* ao mercado de trabalho, a fim de responder às exigências do mesmo.

Na literatura (Murphy, 1988; Hoeffler & Keller, 2022), as estratégias de *branding* para um produto/serviço são interpretadas como um conjunto de técnicas que visam construir e fortalecer a identidade de uma marca em relação a um produto/serviço específico. Essas estratégias são essenciais para aumentar a percepção do consumidor sobre as características únicas do produto/serviço, potenciando o seu relacionamento e lealdade à marca.

Embora o processo de *branding* aplicado à GRH deva ser consistente com o *branding* direcionado ao produto, existem duas diferenças fundamentais. A primeira é que a estratégia de EB é específica para o emprego, caracterizando a identidade da empresa como empregadora. A segunda é que esta estratégia considera uma dualidade de públicos. Por um lado, a construção de uma *Employer Brand* apelativa deve considerar os colaboradores atuais, por outro lado, os potenciais disponíveis no mercado de trabalho. Assim, conseguirá responder aos desafios provenientes dos processos de atração, recrutamento e retenção de talento (Theurer et al., 2018).

De acordo com Ambler e Barrow (1996), é relevante distinguir a designação de *Employer Brand* do processo de EB. *Employer Brand* é a imagem que uma empresa projeta no mercado de trabalho enquanto lugar para trabalhar. Associar a empresa à sua oferta de trabalho é um processo enfatizado pela definição amplamente citada por Backhaus e Tikoo (2004, p.502): “a *Employer Brand* deve procurar destacar os aspetos únicos que caracterizam a sua oferta de trabalho (...) diferenciando-a dos seus concorrentes (...) e permitindo atrair potenciais colaboradores, motivar e reter os atuais”.

A *Employer Brand* é definida com base em todas as atividades da empresa, desde a forma como comunica no seu site corporativo ou redes sociais, às oportunidades de desenvolvimento profissional que proporciona, o ambiente de trabalho, os benefícios oferecidos aos trabalhadores, entre outros elementos (Mattuson, 2013). Por sua vez, o processo de EB remete ao conjunto de estratégias levadas a cabo por uma organização para atrair, recrutar, envolver e reter os melhores talentos, com vista a construção de uma identidade empregadora identificável e única no mercado, isto é, a *Employer Brand* (Sokro, 2012).

Lievens (2007) refere que uma estratégia de EB envolve promover, a nível interno e externo, uma visão clara sobre os fatores diferenciadores da organização, sendo estes o que a tornam desejada como entidade empregadora. Através desta definição é evidenciada a importância das empresas identificarem os aspetos exclusivos da sua identidade, que a distinguem da concorrência e geram uma percepção positiva enquanto local de trabalho.

Sengupta et al. (2015) consideram que estratégias de EB bem-implementadas contribuem para a criação da imagem de uma empresa com base no que ela tem para oferecer – valores, políticas, princípios – transformando-a numa *Employer Brand* atrativa.

2.2.1. Atratividade do Empregador

O conceito de atratividade do empregador pode ser definido como “os benefícios que um potencial colaborador prevê ganhar ao trabalhar em determinada organização, em detrimento de trabalhar para uma concorrente” (Berthon, et al., p.156, 2005). Sendo o EB, o processo de criação de percepções da organização como um lugar desejável para se trabalhar, este acaba por ser o meio de comunicação da atratividade organizacional, na medida em que cria, transmite e reforça os aspetos positivos da organização (Collins & Kanar, 2013). Assim, surgem como conceitos intrinsecamente interligados, uma vez que o EB tem como finalidade garantir a atratividade organizacional.

Quanto mais uma marca empregadora é percebida como atrativa, maior é a probabilidade de ser tornar *Employer of Choice* (EOC), tanto para os candidatos disponíveis no mercado, como para os colaboradores atuais. Se para os primeiros, ser atrativa é a premissa que os incentiva a candidatar-se a determinada oportunidade, para os segundos motiva-os a permanecer na organização (Bakanauskiene et al., 2017). Neste sentido, a atratividade organizacional pode ser interpretada tanto de uma perspectiva externa, como de uma perspectiva interna.

Segundo Tanwar e Prasad (2017), as empresas que se intitulam de EOC conseguem lidar de forma mais eficaz com os desafios associados ao processo de atração de talento⁴. Tal justifica-se pelo facto dos candidatos preferirem consideravelmente trabalhar para uma empresa com reputação de EOC em detrimento de para outras organizações, bem como a recomendam ativamente a amigos e familiares como o lugar que reúne as melhores condições para trabalhar.

2.2.2. O Processo de *Employer Branding* e a Atratividade Organizacional

Backhaus e Tikoo (2004), identificam três etapas fundamentais no processo de EB: a definição da EVP, o processo de EB interno e o processo externo. Segundo os autores quando bem-implementadas têm impacto direto na Atratividade do Empregador.

⁴ Estes desafios foram apresentados na introdução deste trabalho

A construção da EVP é o pilar central do processo EB e deve ser elaborada de forma consistente, clara e transparente. Tem como principal objetivo comunicar os benefícios e os valores que a organização providencia aos seus colaboradores (Heger, 2007).

De acordo com Lievens e Highhouse (2003), a EVP deve considerar duas dimensões: instrumental e simbólica. A dimensão instrumental remete para os atributos instrumentais e utilitários que descrevem a organização com base em traços factuais, como por exemplo, pacote salarial, a localização ou o plano de progressão de carreira. A dimensão simbólica remete para as características subjetivas e intangíveis, que cada indivíduo, seja candidato ou colaborador, vai inferir de determinada organização, por exemplo, a percepção sobre o ambiente de trabalho.

Para além da definição do conjunto de atributos pelos quais a empresa deseja ser percebida como um local para trabalhar, o processo de EB interno e externo são também elementos essenciais para garantir a atratividade organizacional.

De acordo com Ambler e Barrow (1996), o processo de EB interno prende-se com as estratégias e ações direcionadas para os colaboradores da organização, sendo exemplo destas estratégias: programas de reconhecimento e recompensas, oportunidades de desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho saudável e inclusivo, entre outras. O objetivo é fomentar uma cultura organizacional de confiança que impacte favoravelmente a satisfação, a lealdade, a retenção e produtividade dos colaboradores (Arachchige & Robertson, 2013).

O processo de EB externo, concentra-se na projeção da imagem do empregador para o público externo, como potenciais candidatos a emprego ou outras partes interessadas pela organização. O escopo principal é atrair talento qualificado e estabelecer uma reputação sólida no mercado como um excelente lugar para trabalhar. As principais estratégias de EB externo relacionam-se, por exemplo, com a presença da marca nas redes sociais ou em eventos, em que é comunicada ativamente a EVP.

Em suma, o processo de EB externo visa atrair talento para a organização, enquanto o processo de EB interno estimula o bom desempenho e a retenção dos profissionais. Em ambos, a EVP deve ser comunicada coerentemente.

2.2.3. Dimensões de Atratividade de *Employer Branding*

Em vários estudos apresentados na literatura (Tüzüner & Yüksel, 2009; Arachchige & Robertson, 2011; Alniaçik & Alniaçik, 2012; Tanwar & Prasad, 2017) a atratividade do empregador tem sido frequentemente medida com recurso à escala EmpAt.

Esta escala foi desenvolvida por Berthon et al. (2005) e deriva do modelo de três dimensões introduzido por Ambler e Barrow, em 1996, sendo estas: a dimensão dos benefícios psicológicos, funcionais e económicos. Berthon et al. (2005) expandiram este modelo para cinco novas dimensões:

A primeira dimensão, “valor de interesse”, determina o quão atrativa é uma empresa que adota práticas de trabalho inovadoras, estimula a criatividade dos colaboradores e produz produtos de alta qualidade. A segunda dimensão, “valor social”, mede o grau de atração do indivíduo por uma organização que cultiva um ambiente de trabalho divertido e agradável, promovendo relações positivas entre os diversos colegas. A terceira dimensão, “valor económico”, avalia o quanto o indivíduo se sente atraído por uma empresa que oferece salários acima da média, políticas de segurança no trabalho e oportunidades de progressão na carreira. Por outras palavras, o indivíduo é motivado a trabalhar numa empresa com base nas condições económicas que ela proporciona. A quarta dimensão, “valor de desenvolvimento”, aborda o quão atraente é uma empresa que oferece oportunidades de crescimento, contribuindo para o aumento da confiança e para o desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores. Por último, a dimensão, “valor de aplicação”, analisa se o indivíduo se sente atraído por uma entidade que permite a transferência do conhecimento adquirido noutras instituições para o trabalho atual, bem como se privilegia passar esse conhecimento aos colegas, num ambiente de trabalho orientado para o cliente e também para a sociedade.

Com base nestas dimensões foi desenvolvida uma escala de atratividade, designada EmpAT, que explora 25 atributos que se associam a uma organização atrativa (anexo A).

Na literatura, é exposto que o nível de importância atribuído a estas dimensões pode variar de acordo com as características do público-alvo. Segundo o estudo de Albinger e Freeman (2000), as características pessoais dos potenciais candidatos afetam as suas perceções sobre os atributos de atratividade. Arachchige e Robertson (2011) concluíram que os recém-formados priorizam aspetos diferentes comparativamente com os indivíduos com experiência no mercado de trabalho. Os estudos desenvolvidos por Tüzüner e Yüksel (2009) também evidenciam diferenças entre as escolhas do género feminino e do género masculino.

2.3. Caracterização da Geração Z

Na área do marketing é reconhecida a importância da segmentação de mercado para identificar potenciais consumidores com características, interesses e necessidades comuns, a fim de direcionar esforços e otimizar recursos (Smith, 1956; Tynan & Drayton, 1987; Beane & Ennis, 1987).

Com base nesta estratégia e considerando que os empregadores devem conhecer as preferências e expectativas do seu público-alvo para promover o desenvolvimento de uma EVP bem-direcionada, os autores Moroko e Uncles (2008) argumentam que as estratégias de EB devem ser estruturadas com base na segmentação dos trabalhadores, recorrendo a critérios como a idade, natureza da função ou antiguidade na organização.

McCleary e Kaufman (2010) referem que uma técnica eficaz para segmentar colaboradores é através do estudo das gerações, compreendendo as principais diferenças entre elas, em virtude da influência que um grupo geracional pode ter no ambiente laboral.

Para este propósito é necessário numa primeira análise interpretar o conceito de geração. Segundo Kupperschmidt (2000), este conceito pode ser definido como “um grupo identificável de pessoas que partilham para além dos anos de nascimento, eventos significativos de vida em estágios críticos de desenvolvimento”.

Com uma visão semelhante, Kelan (2014) sugere que as gerações são constituídas por um grupo de pessoas que se desenvolvem ao mesmo tempo e partilham experiências formativas que as conectam. Na mesma linha, surge o estudo da consultora americana McKinsey, em 2018, intitulado “*True Gen: Generation Z and its implications for companies*” que revela que as gerações são fortemente caracterizadas pelos acontecimentos mais marcantes da era em que nasceram.

Atualmente, a geração que está a ingressar no mercado de trabalho é a Geração Z⁵, também conhecida como a Geração *Centennials*. Embora não exista consenso na literatura⁶ quanto à delimitação temporal do período de início da Geração Z, de acordo com a perspetiva de Fromm e Read (2018), esta geração compreende os indivíduos que nasceram entre 1996 e 2017.

Os indivíduos desta geração cresceram num ambiente totalmente imerso em tecnologia, sendo consequentemente considerados “nativos digitais” (Francis & Hoefel, 2018).

Este acesso precoce proporcionou a existência de uma geração confortável em observar, escolher e referenciar diferentes fontes de informação (Prensky, 2001).

⁵ Considerando a idade de reforma em Portugal, sessenta e seis anos e quatro meses, conclui-se a existência, no período temporal atual, de quatro gerações no mercado de trabalho: Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), a Geração X (nascidos entre 1965 e 1981), a Geração Y ou Millennials (nascidos entre 1982 e 1996) e a Geração Z (nascidos desde 1997), intervalos propostos por Lanier (2017).

⁶ Na literatura, constata-se autores que defendem o início da Geração Z no ano de 1989 (Dos Santos & Lisboa, 2014), 1990 (Csobanka, 2016), 1993 (Turner, 2015), 1995 (Priporas et al., 2017) e 2000 (Twenge et al., 2010).

⁷ Autores que também defendem esta delimitação temporal: Larnier (2017); Schwieger e Ladwig (2018) e Chillakuri e Mahanandia (2018).

Posto isto, a dependência por tecnologia é crítica para as suas relações sociais e profissionais, bem como para as suas tendências e opiniões em vários espectros da vida, inclusive na experiência profissional.

Na sequência das gerações anteriores, espera-se que os membros da Geração Z partilhem características únicas que implicam mudanças significativas para o futuro das organizações (Kirchmayer & Fratričová, 2020). De acordo com as descobertas apresentadas por Francis e Hoefel (2018), existem alguns comportamentos associados à Geração Z, que a distinguem das gerações antecedentes. Em primeiro lugar, uma característica notável é a sua profunda apreciação pela expressão individual. Apesar de privilegiarem o trabalho realizado em equipa, esta inclinação ressalta o seu desejo por autenticidade e identidade pessoal.

O diálogo surge como um mecanismo essencial para resolver conflitos e facilitar o progresso social. Ao contrário das gerações anteriores, que podem ter tido abordagens por via do confronto, a Geração Z enfatiza a importância da conversa aberta e da compreensão mútua, privilegiando conhecer e debater sobre perspetivas distintas.

Os elementos desta geração, com quantidades avultadas de informação à sua disposição, apresentam uma abordagem para a tomada de decisão caracterizada pelo pensamento analítico e pragmático. As suas escolhas são conscientes através de uma avaliação metódica dos dados disponíveis e consideração racional das implicações práticas.

Como consequência do momento atípico atual⁸, constata-se que os elementos da Geração Z revelam preocupações acentuadas em relação ao estado do mundo e demonstram uma notável disposição para o ativismo em prol de diversas causas, abrangendo áreas como a política, o meio ambiente, desigualdades sociais, entre outras. Adicionalmente, a saúde mental emerge como uma prioridade para esta geração e procuram uma entidade empregadora com políticas exequíveis sobre o tema⁹. O custo de vida é igualmente uma preocupação, uma vez que não se sentem financeiramente seguros, o que torna a remuneração um fator decisivo no momento de avaliar propostas de emprego.

No que concerne à entidade empregadora, procuram uma função que contribua positivamente para a sociedade, numa empresa com valores alinhados aos seus próprios princípios. Para além disso, exigem uma atitude proativa das organizações para responder às suas necessidades e preocupações (Maloni et al., 2019).

⁸ Caracterização na introdução do presente estudo.

⁹ Fonte: “The Deloitte Global 2023 Gen Z e Millennial Survey”.

2.3.1. A Influência das Práticas de Flexibilidade na Atração da Geração Z

A estrutura conceptual de flexibilidade associada ao mercado de trabalho, tem sido utilizada para representar um espectro amplo de práticas de trabalho. Estas conferem aos trabalhadores autonomia para o exercício da sua trajetória profissional, especificamente no que diz respeito à oportunidade de escolha acerca do local onde o trabalho é executado e os parâmetros temporais associados (Menezes & Kelliher, 2011). Ao proporcionar aos colaboradores a oportunidade para moldar o seu ambiente de trabalho, horas e durações, o conceito de flexibilidade abrange o reconhecimento do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Na perspetiva da Geração Z, as práticas de flexibilidade no local de trabalho assumem uma notável importância. De acordo com o estudo da Deloitte (2023), mais de $\frac{3}{4}$ da Geração Z (81%) prefere consideravelmente um trabalho mais flexível, por exemplo, com políticas que reduzam as suas horas de trabalho diárias. O mesmo estudo revela que a falta de flexibilidade tem uma ligação direta com as intenções de *turnover*, sendo que 61% dos inquiridos revelam ter intenções de abandonar uma organização caso haja escassez de práticas de flexibilidade.

2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

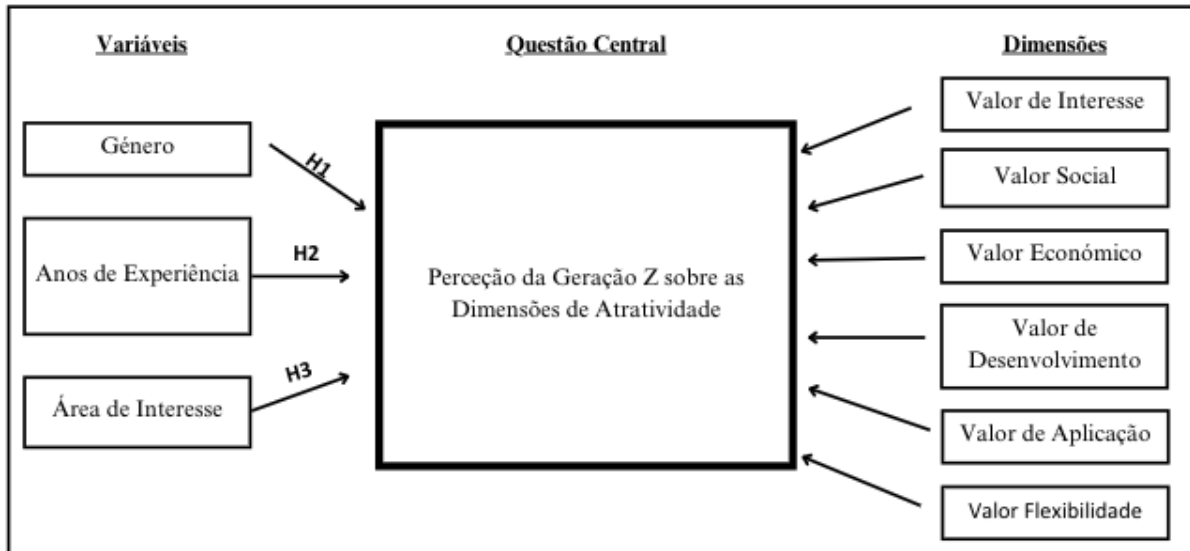
De acordo com a revisão de literatura elaboradora e considerando a importância da atratividade organizacional perante os desafios associados ao mercado de trabalho contemporâneo, em particular no que toca à atração de talento jovem, este estudo revela-se pertinente e contributivo para uma melhor compreensão destes conceitos.

Desta forma, a premissa central deste estudo prende-se com a análise da perceção da Geração Z acerca das dimensões de atratividade.

Como questões de investigação apresentam-se: a) Será que o género dos inquiridos influencia o nível de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador? b) Será que os anos de experiência dos inquiridos influenciam o nível de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador? c) Será que as áreas de interesse profissional influenciam o nível de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?

Adicionalmente, é objetivo interpretar a perceção acerca de políticas associadas a trabalhos flexíveis, para tal foi acrescentada uma nova dimensão “valor flexibilidade”.

Neste sentido, foi desenvolvido um modelo empírico operacionalizado na figura 2.1.



Fonte: Autoria própria, inspirada na escala de atratividade de Berthon et. al. (2005)

Figura 2.1. Modelo de Investigação

Com base no modelo apresentado, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H:1 O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com o género (género feminino *vs.* género masculino).

A formulação desta hipótese visa responder à seguinte questão de investigação: “Será que o género dos inquiridos influencia o grau médio de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?”.

H:2 O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com os anos de experiência profissional (indivíduos sem experiência ou com menos de 1 ano *vs.* indivíduos com 1 ou mais anos de experiência)

A formulação desta hipótese visa responder à seguinte questão de investigação: “Será que os anos de experiência dos inquiridos influenciam o grau médio de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?”.

H:3 O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com as áreas de interesse (indivíduos com interesse pela área da gestão *vs.* indivíduos com interesse pela área da tecnologia).

A formulação desta hipótese visa responder à seguinte questão de investigação: “Será que as áreas de interesse profissional influenciam o grau médio de importância que a Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?”.

Capítulo 3. Metodologia

O enquadramento metodológico apresenta e justifica o conjunto de abordagens, métodos e técnicas que orientaram a elaboração do processo de investigação. Considerando os objetivos, optou-se por uma metodologia de natureza quantitativa através de um inquérito por questionário como instrumento de pesquisa.

3.1. Procedimento de recolha e tratamento de dados

No que toca à metodologia, interessa explicar a forma como os dados foram recolhidos neste estudo em particular e posteriormente analisados ao nível estatístico.

Com a finalidade de responder aos objetivos do presente estudo e a validação das hipóteses anteriormente postuladas, foi aplicado um inquérito por questionário (anexo B).

Como método de recolha de dados, o inquérito por questionário distingue-se do inquérito por entrevista, essencialmente porque permite que os investigadores não tenham a necessidade de interagir numa situação presencial (Carmo & Ferreira, 2008). Afigura-se, assim, como uma técnica de observação não participante, não requerendo a integração do investigador no meio do grupo estudado (Dias, 1994).

As principais vantagens deste método incidem sobre a sistematização da informação recolhida, bem como o formato estruturado, fácil e conveniente para os inquiridos. Para além disso, garante alguma padronização, uma vez que todos os participantes são confrontados com a mesma tipologia de questões. O facto de ser anónimo proporciona segurança ao inquirido para ser espontâneo no seu processo de resposta (Carmo & Ferreira, 2008).

Este questionário foi disponibilizado através de uma plataforma online de inquéritos denominada Qualtrics.

O instrumento foi submetido a validação prévia através de um pré-teste com cinco indivíduos com características idênticas à amostra pretendida. Não tendo sido detetadas dificuldades de compreensão e elegibilidade das questões, prosseguiu-se com a divulgação e distribuição do inquérito via online, através das redes sociais e profissionais da investigadora, nomeadamente o *Linkedin*, *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook*.

Os participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos da investigação, sendo assegurada a confidencialidade das suas respostas.

O período de recolha de dados ocorreu durante 8 semanas, entre 01 de julho de 2023 e 19 de agosto de 2023.

Para preparação do tratamento estatístico dos dados, foi feita a exportação da base de dados da plataforma Qualtrics para o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Nesta plataforma, primeiramente, foi realizada uma análise descritiva da amostra. De seguida, de forma a retirar algumas conclusões sobre a população em estudo através da amostra, foi realizada a análise exploratória do dados. Esta análise iniciou-se com a técnica da Análise de Componentes Principais (ACP), visando a redução da dimensionalidade dos dados e o agrupamento dos mesmos em dimensões, de seguida calculou-se o Alpha de Cronbach que mede a consistência interna de cada dimensão.

Para atender aos objetivos do estudo, foram aplicados diversos testes estatísticos. O Teste ANOVA de Medições Repetidas foi utilizado para identificar a dimensão mais valorizada pela Geração Z. Por sua vez, para validar a relevância das práticas de flexibilidade para os participantes do estudo foi aplicado o Teste T para uma amostra.

Por fim, foram aplicados o Teste de Levene e o Teste T para amostras independentes com o objetivo de validar as hipóteses em estudo. O Teste T permitiu identificar o grau médio de importância atribuído a cada dimensão de atratividade, de acordo com o seu género, anos de experiência e área de interesse dos envolvidos no estudo. Estes testes estatísticos asseguram uma análise rigorosa das diferentes dimensões de atratividade e expõem como as preferências variam entre os grupos de participantes de acordo com as suas características.

3.2. Instrumento de recolha de dados

Como instrumento para a recolha de dados foi desenvolvido um inquérito por questionário, composto por 37 perguntas e com duração de oito minutos na sua totalidade (anexo B)

A fim de organizar o inquérito, dividiu-se o mesmo em quatro fases. Na primeira fase foi feito um breve enquadramento do estudo e antes de prosseguirem para a segunda fase, os participantes respondiam a uma questão destinada a avaliar se atendiam aos critérios de seleção do estudo (estar a trabalhar no meio empresarial ou com vontade de ingressar no curto-prazo) Caso não existisse tal cumprimento, o questionário era automaticamente finalizado.

Na segunda fase, os sujeitos responderam a questões relativas às suas características sociodemográficas e situação profissional (género, idade, habilitações literárias, anos de experiência profissional no seio empresarial e áreas de interesse dentro de uma organização).

Na terceira fase, foi pedido para refletirem acerca das suas principais preocupações face à conjuntura atual e às entidades empregadoras. Por fim, foi feita uma questão sobre as condições que os levaria a sair de determinada organização. Nestas três questões podiam escolher, no máximo, três opções de resposta.

As questões referentes à terceira fase do questionário, foram inspiradas em estudos publicados com o mesmo objetivo de estudar a Geração Z, nomeadamente, o estudo desenvolvido pela Deloitte denominado “2023 Gen Z and Millennial Survey”.

Para avaliar o nível de importância dos participantes sobre os atributos de atratividade associados a cada dimensão, foi incorporada a última fase do questionário inspirada na escala “EmpAt”, sendo esta bastante utilizada em estudos internacionais em diversos contextos, relevando versatilidade e o facto de ter um bom nível de confiabilidade e consistência interna.

Assim, as cinco dimensões da escala de “EmpAt” foram utilizadas e adaptadas para garantir uma base sólida para o estudo. Primeiramente, foram retiradas duas questões presentes na escala original, de forma a tornar-se clara para público-alvo e reduzir enviesamentos. A primeira questão a ser removida foi “estar numa empresa que oferece experiências de carreira com base em gamificação” foi substituída por “a organização oferecer formações regularmente”, uma vez que os indivíduos em estudo, devido à fase de vida profissional em que se encontram, poderiam desconhecer a prática da gamificação. De seguida, procedeu à exclusão das questões “Sentir-me bem como resultado de trabalhar para a organização” e “Sentir-me confiante como resultado de trabalhar para a organização”, tendo sido, posteriormente, incorporadas numa questão que engloba as duas premissas “Sentir-me bem e autoconfiante como resultado de trabalhar para a organização”, com o objetivo de tornar o questionário mais conciso e simples para o indivíduo.

Considerando o quarto objetivo da investigação foi introduzida a dimensão “valor de flexibilidade” englobando cinco questões sobre práticas de flexibilidade, de forma a avaliar a opinião dos inquiridos sobre as mesmas. As práticas de flexibilidade incluídas no questionário foram baseadas nos estudos de Kelliher e Anderson (2010) e Menezes e Kelliher (2011). Assim, a escala utilizada neste estudo contém 28 critérios distribuídos por 6 dimensões.¹⁰

De modo a medir o grau de importância atribuído por parte dos inquiridos a cada uma destas seis dimensões, foi utilizada uma escala de tipo *Likert* que permite aos participantes seleccionar entre cinco respostas possíveis. No caso deste questionário, a pontuação de 1 corresponde a “Nada importante” e 5 corresponde a “Muito importante” sendo a pontuação 3 atribuída ao item “neutro”.

¹⁰ No presente estudo, o agrupamento dos critérios de atratividade pelas dimensões é o seguinte: “valor de interesse” (questões 9, 10, 11, 12, 13 e 14); “valor social” (questões 15, 16, 17, 18 e 19); “valor económico” (questões 20, 21, 22, 23 e 24); “valor de desenvolvimento” (questões 25, 26, 27, 28); “valor de aplicação” (questões 29, 30, 31 e 32); “valor de flexibilidade” (questões 33, 34, 35, 36, 37).

3.3. População e Amostra

No campo da análise de dados, população define-se como o conjunto de elementos que apresentam características em comum (Martinez & Ferreira, 2007). Neste caso em concreto, seriam todos os elementos da Geração Z portuguesa.

Na impossibilidade de estudar esta população na sua totalidade, devido a razões físicas, económicas e de tempo disponível, recorreu-se a uma amostra, ou seja, a um subconjunto representativo da população.

A amostra do presente estudo foi constituída a partir de sujeitos pertencentes à Geração Z portuguesa, permitindo uma análise representativa das características e perceções desta geração.

Como tal, foi adotada uma abordagem de amostragem não probabilística, especificamente a amostragem por conveniência (Kumar, 2011): não probabilística porque consiste numa seleção segundo a qual cada elemento da população não tem a mesma probabilidade de ser escolhido para formar a amostra e, por conveniência, uma vez que os participantes do estudo foram escolhidos com base em critérios pré-estabelecidos, com o objetivo de atender às necessidades específicas deste estudo. O critério de seleção dos inquiridos baseou-se na proximidade à investigadora, que utilizou a sua rede de contactos como fonte para identificá-los.

Participaram no presente estudo um total de 388 sujeitos, sendo que destes 17 (4,38%) não cumpriam o requisito de validação e 68 (17,53%) não concluíram o questionário, ou seja, não responderam a todas as questões propostas. Por este motivo, foram eliminadas 21,91% das respostas recolhidas.

Para além desse fator, 22,81% dos inquiridos apresentam idade superior a 27 anos, o que significa que já não pertencem à Geração Z, segundo a definição de Fromm e Read (2018), por esse motivo não foram respostas consideradas. Adicionalmente, 1,62% dos inquiridos tem idade inferior a 19 anos e, portanto, não foram incluídos nesta análise, uma vez que devem estar na universidade, mais propriamente no segundo ano da licenciatura e por isso sem perspectivas de ingressar no mercado no curto-prazo (critério para a análise).

Nesse sentido, foi considerada uma amostra válida de 229 indivíduos pertencentes à Geração Z que estão a trabalhar em empresas ou com intenções de ingressar no curto-prazo.

Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Análise Descritiva

A análise descritiva dos dados é a etapa que permite resumir e simplificar informações complexas, identificar tendências, comparar grupos e interpretar dados (Martinez & Ferreira, 2007).

Quadro 4.1. Distribuição das variáveis sociodemográficas

		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Género	Feminino	127	55,46%
	Masculino	100	43,67%
	Não binário	2	0,87%
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	9	3,93%
	Licenciatura	130	56,77%
	Mestrado	78	34,06%
	Mestrado Integrado	12	5,24%
Idade	20 anos	20	8,73%
	21 anos	20	8,73%
	22 anos	32	13,97%
	23 anos	53	23,14%
	24 anos	53	23,14%
	25 anos	38	16,59%
	26 anos	5	2,18%
	27 anos	8	3,49%
Mínimo Idade = 20	Máximo Idade = 27	Média = 23	Desvio-Padrão = 1,703

De um total de 229 inquiridos, 127 (55,46%) são elementos do género feminino, 100 (43,6%) representam elementos do género masculino e 2 (0,87%) elementos do género não binário.

No que diz respeito à idade dos participantes, esta oscila entre os 20 e os 27 anos sendo que a média de idades é de 23 anos ($dp = 1,70$).

Quanto às habilitações/grau acadêmico, verifica-se que variam entre o ensino secundário e o mestrado. A maioria dos inquiridos encontra-se a frequentar a licenciatura (56,77%), seguindo-se o mestrado (34,06%) e o mestrado integrado (5,24%). Por último, é de constatar a frequência de 9 respostas (3,93%) para ensino secundário.

Quadro 4.2. Distribuição das variáveis relativas ao percurso profissional no seio empresarial

		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Área de Interesse	Área de Gestão	140	61,14%
	Área de Tecnologia	80	34,93%
	Outras Áreas	9	3,93%
Experiência Profissional	Sem experiência	36	15,72%
	< 1 ano de experiência	73	31,88%
	1 ano de experiência	48	20,96%
	2 anos de experiência	47	20,52%
	3 anos de experiência	19	8,29%
	≥ 4 anos de experiência	6	2,62%

No que toca às áreas de interesse dos inquiridos dentro do contexto profissional (quadro 4.2), a grande maioria pretende trabalhar e/ou trabalha na área da gestão com uma representação de 140 inquiridos (61,14%), 80 (34,93%) tem interesse na área da tecnologia e cerca de 9 (3,93%) refere ter como área de interesse “outras”. Ao selecionar no questionário a opção “outras” era obrigatório justificar e as respostas foram: “área das ciências”; “fiscalidade e contabilidade”; “engenharia industrial”; “experiência de utilizador”; “marketing”; “mercados financeiros”; “operações” e, por fim, “sociedade de advogados”.

Relativamente à distribuição dos indivíduos no que toca aos anos de experiência profissional no seio empresarial, a maior percentagem situa-se nos sujeitos com menos de 1 ano de experiência (31,88%) e a percentagem mais baixa nos sujeitos com 4 ou mais anos de experiência (2,62%).

Atendendo ao primeiro objetivo do presente estudo, que pretende analisar as preocupações dos inquiridos face à conjuntura atual e às futuras entidades empregadoras, bem como os fatores que os levariam a sair de uma organização, foi realizada uma análise da frequência de resposta às seguintes questões “Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações?”; “Considerando o seu emprego atual e/ou emprego futuro, quais são as suas principais preocupações?” e “O que o/a levaria a abandonar uma organização?”.

Quadro 4.3. Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual

Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações:	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida.	190	29,69%
Dificuldade em atingir a independência financeira.	160	25,00%
Aumento de problemas relacionados com a saúde mental.	98	15,31%
Efeitos das alterações climáticas agravados.	58	9,06%
Agravamento de novos conflitos geopolíticos.	50	7,81%
Aumento das taxas de desemprego.	45	7,03%
Viver numa sociedade pouco inclusiva e discriminatória.	33	5,16%
Emergência de novas doenças contagiosas.	6	0,94%

Interpretando os resultados do quadro 4.3, a principal preocupação dos elementos em estudo acerca da conjuntura atual é “instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida”, sendo 29,29% das vezes a escolha dos inquiridos. Segue-se a “dificuldade em atingir a independência financeira” (25,00%) e “aumento de problemas relacionados com a saúde mental” (15,31%). Por outro lado, a circunstância que menos preocupa os inquiridos é “emergência de novas doenças contagiosas” que foi apenas 0,94% das vezes escolhida.

Através desta análise, torna-se evidente que os principais receios da Geração Z portuguesa em estudo estão predominantemente ligados a questões de natureza económico-financeira, destacando-se o aumento do custo de vida. Para além desse fator, observa-se a notável importância atribuída à questão da saúde mental.

De forma a avaliar potenciais diferenças entre as respostas dos inquiridos consoante o género, os anos de experiência e as áreas de interesse, procedeu-se à realização da mesma análise considerando cada uma destas características.

Analisando as preocupações de acordo com o género (anexo C) detetou-se a inexistência de diferenças entre as escolhas dos inquiridos independentemente do seu género, uma vez que para ambos, a instabilidade financeira e a dificuldade em atingir a independência financeira são as principais preocupações quando pensam na conjuntura atual. Como premissa menos preocupante classificaram a emergência de novas doenças contagiosas.

No que toca aos anos de experiência (anexo D), as preocupações revelam-se semelhantes entre os indivíduos com anos de experiências profissionais diferentes, se a principal preocupação “instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida” e a menos crítica “emergência de novas doenças contagiosas”.

Repete-se o mesmo padrão de preocupações ao comparar indivíduos com preferência pela área da tecnologia e indivíduos com preferência pela área da gestão (anexo E).

Quadro 4.4. Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro

Considerando o seu emprego atual e/ou emprego futuro, quais são as suas principais preocupações?	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ser remunerado/a abaixo da média.	108	16,82%
Dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional.	99	15,42%
Sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho.	83	12,93%
Falta de progressão na carreira.	83	12,93%
A minha função não ser suficientemente estimulante.	77	11,99%
O meu trabalho não ter o reconhecimento merecido.	71	11,05%
Benefícios não alinhados com as minhas necessidades.	49	7,63%
Não construir amizades com os meus colegas de trabalho.	36	5,61%
Má adaptação à chefia.	27	4,21%
Ser despedido/a por justa causa.	9	1,40%

No que concerne à segunda questão a ser estudada “Considerando o seu emprego atual e/ou emprego futuro, quais são as suas principais preocupações?”, é possível perceber através dos resultados expostos no quadro 4.4, que os fatores que mais preocupam os jovens são “ser remunerado abaixo da média” (16,82%), seguindo-se a “dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional” (15,42%), “sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho” (12,93%) e “falta de progressão de carreira” (12,93%). Por sua vez, o fator que origina menos preocupação é “ser despedido/a por justa causa” (1,40%).

Interpretando estes resultados é novamente evidenciada a preocupação dos jovens em trabalhar numa empresa com boas práticas remunerativas, sem descuidar o seu bem-estar psicológico e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Ao comparar as respostas consoante o género, deteta-se diferenças nos receios de cada grupo quando pensa no futuro e/ou atual empregador (anexo F).

Apesar da principal preocupação para ambos ser “ser remunerado abaixo da média”, a segunda principal preocupação para o género feminino é “dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional”, enquanto que para o género masculino a segunda principal preocupação é a “falta de progressão de carreira” premissa que para o género feminino posiciona-se como o quarto fator a gerar preocupação, sendo uma inquietação posterior a “Sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho”. Por sua vez, o que parece menos preocupar ambos os géneros é “Ser despedido/a por justa causa”.

Comparando os indivíduos com base nos anos de experiência, existem algumas diferenças na ordem posições das principais preocupações (anexo G).

Para os jovens com menos de 1 ano de experiência a circunstância que mais despoleta preocupação é “dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional”, enquanto que para os indivíduos com 1 ou mais anos de experiência, a preocupação que mais se destaca é “ser remunerado/a abaixo da média”, este fator para os primeiros surge apenas em sexto lugar, estando atrás dos seguintes fatores: “falta de progressão de carreira”, “sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho”, “o meu trabalho não ter o reconhecimento merecido” e “a minha função não ser suficientemente estimulante”. Para ambos, “ser despedido/a por justa causa” é máxima que ocasiona menos preocupação.

No que diz respeito às diferenças de respostas consoante a área de interesse profissional (anexo H), foi observado que para os inquiridos que escolheram como área de preferência a área de tecnologia, a principal preocupação é “dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional”, seguindo-se “sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho”, e, posteriormente, “ser remunerado/a abaixo da média”.

Por sua vez, para os elementos com preferência pela área da gestão, o fator com maior preponderância é “ser remunerado/a abaixo da média”, logo depois “dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional” e “falta de progressão de carreira”. Apesar das áreas de interesse serem diferentes, ambos consideram como fator menos preocupante “ser despedido/a por justa causa”.

Quadro 4.5. Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização

“O que o/a levaria a abandonar uma organização?”	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
A organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado.	148	23,02%
A organização desvalorizar o tema do WLB.	140	21,77%
A organização não ser financeiramente estável (receio de ser despedido/a ou de perder o emprego).	112	17,42%
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente presencial.	69	10,73%
A organização não ter políticas para salvaguardar a saúde mental dos seus colaboradores.	55	8,55%
A organização estar envolvida num escândalo que prejudica gravemente a sua reputação.	38	5,91%
A organização não ter políticas de igualdade e inclusão.	38	5,91%
A organização ter uma atividade que prejudica gravemente o meio ambiente.	30	4,67%
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto.	13	2,02%

Por fim, perante a questão “O que o/a levaria a abandonar uma organização?”, conforme exposto no quadro 4.5, as principais razões para os elementos da Geração Z abandonarem determinada organização são: “a organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média do mercado” (23,02%), seguindo-se “A organização desvalorizar o tema do WLB” (21,77%) e “A organização não ser financeiramente estável” (17,42%). Por sua vez, o fator que menos origina a saída é “A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto” (2,02%)

Ao comparar as respostas do género feminino com as respostas do género masculino (anexo I), no que toca a esta questão, averiguou-se que para o género feminino a principal condição que levaria à decisão de abandonar uma organização é “a organização desvalorizar o tema do WLB”, posteriormente surge “a organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado” e “a organização não ser financeiramente estável”.

Na perspectiva do género masculino o principal motivo é “a organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado”, seguindo-se “a organização desvalorizar o tema do WLB” e “a organização não ser financeiramente estável”. Simultaneamente, consideraram como fator menos preponderante para uma eventual saída “a organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto”.

Analisando as respostas consoante os anos de experiência dos indivíduos (anexo J), revelaram-se fatores preponderantes para o abandono de uma organização, por parte de sujeitos com menos de 1 ano de experiência, “a organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado”, “a organização desvalorizar o tema do WLB” e “a organização não ser financeiramente estável”.

No caso dos indivíduos com 1 ou mais anos de experiência, são também apontados os mesmo fatores a provocar a sua intenção saída. Destacar ainda, que para este segundo grupo de indivíduos, a organização apresentar um modelo de trabalho totalmente presencial é também um fator com preponderância para a sua vontade de abandonar uma organização.

Por último, relativamente às áreas de interesse, efetivou-se que para os elementos com preferência pela área de tecnologia o principal motivo para abandonar uma organização é “a organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado”, seguindo-se “a organização desvalorizar o tema do WLB” e “a organização não ser financeiramente estável”.

Por sua vez, os elementos com área de interesse, a área de gestão, registaram o mesmo padrão de resposta, com “a organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado”, o principal fator para abandonaram uma organização, bem como “a organização desvalorizar o tema do WLB” e “a organização não ser financeiramente estável”.

Para ambos os perfis, a condição que menos propicia a saída é “a organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto” (anexo K).

4.2. Análise Estatística Exploratória

4.2.1. Análise Componentes Principais

Considerando o segundo objetivo do estudo, que visa a aplicação dos critérios de atratividade de Berthon et. al (2005) à Geração Z portuguesa, considerando e interpretando potenciais alterações, recorreu-se ao procedimento da ACP. Esta técnica de estatística de natureza multivariada foi escolhida com o propósito de simplificar e resumir a complexidade dos dados, reduzindo o número de variáveis originais num conjunto de dados mais conciso (Marôco, 2018).

Deste modo, permite observar o agrupamento dos critérios de atratividade, aquando aplicados à Geração Z portuguesa.

Para a realização desta técnica é necessário reunir algumas condições de aplicabilidade que para este conjunto de dados se verificam: as variáveis originais são de natureza quantitativa e estão ligadas por uma temática comum; a dimensão da amostra assegura a variabilidade dos dados, uma vez que o tamanho da amostra é cinco vezes superior ao número de variáveis ($229 \geq 5 \times 28=140$).

Recorrendo ainda a indicadores de adequabilidade da amostra foi calculado o indicador *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e foi aplicado o teste de esfericidade de Bartlett.

Quadro 4.6. Teste KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olki		0,84
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox Qui-Quadrado	2468,59
	gl	378
	SIG.	<0,001

O teste de KMO permite verificar a correlação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014). Neste teste, os valores podem variar entre 0 e 1, sendo que se o valor for próximo de 1, indica que as correlações entre as variáveis são suficientemente elevadas para permitir a análise fatorial. Por outro lado, se o valor do KMO for baixo, ou seja, perto de 0, sugere que as variáveis não estão bem correlacionadas e análise fatorial pode não ser apropriada (Pestana & Gageiro, 2014). O valor obtido para este indicador foi 0,84 o que revela uma boa adequabilidade da ACP.

Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett é também uma ferramenta estatística utilizada para avaliar se as correlações entre as variáveis num conjunto de dados são estatisticamente significativas para justificar a realização de uma análise fatorial. A aplicação deste teste revelou uma correlação estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Analisando os resultados de ambos, verifica-se as condições de adequabilidade necessárias para realizar a análise fatorial em componentes principais (quadro 4.6).

De seguida, é necessário definir o número mínimo de fatores a reter de modo a representar adequadamente a informação das variáveis originais. Para este propósito, aplicou-se a regra de “*eigenvalue over 1*”, também conhecida como critério de Kaiser.

Segundo esta regra devem ser retidos os fatores com valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1, uma vez que esclarecem mais informação comparativamente com a variância estandardizada de uma variável original.

Através dos resultados expostos no quadro da Variância Total Explicada (anexo M) e com a aplicação do critério de Kaiser, a solução é de seis componentes principais e retida 57,76% da informação.

De forma a perceber o agrupamento das variáveis por dimensão, é necessário interpretar a matriz de componentes rotativas¹¹ (anexo N). Esta matriz apresenta a distribuição dos critérios de atratividade tal como é exposto no quadro 4.7.

Quadro 4.7. Distribuição dos critérios de atratividade através da análise fatorial e Alfa de Cronbach

Dimensão	Crítérios de atratividade	Alfa de Cronbach
Valor Inovação	A organização produzir produtos e serviços inovadores; A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade; A organização estar na vanguarda da inovação em termos de ferramentas e modelos de trabalho; Trabalhar num ambiente estimulante e motivador.	0,70
Valor Económico	Ter um pacote global de remuneração atrativo; Ter um salário base acima da média do mercado; Ter oportunidades de promoção e crescimento dentro da organização.	0,71
Valor Flexibilidade	A organização apresentar a possibilidade de trabalhar remotamente; A organização oferecer horários de trabalho flexíveis; A organização oferecer uma semana de trabalho de 4 dias; A organização providenciar mais dias de férias do que o previsto pela lei; Sentir que consigo conciliar a minha vida profissional com a pessoal.	0,74
Valor Ambiente de Trabalho	Ter um bom relacionamento com os colegas; Trabalhar com colegas que apoiam e incentivam; Trabalhar num ambiente de trabalho divertido; Trabalhar num ambiente de trabalho agradável; Ter um bom relacionamento com os meus superiores.	0,80

¹¹ Foram retiradas da análise correlações inferiores a 0,3.

Valor Confiança	Sentir-me bem e autoconfiante como resultado de trabalhar para a organização; Ter estabilidade e segurança no emprego dentro da organização.	0,52
Valor Contribuição	Ter a oportunidade de ensinar os meus colegas; Trabalhar numa organização orientada para o cliente; A organização oferecer formações regularmente; Sentir que o meu trabalho é um impulsionador para futuros empregos; Ter a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na minha formação académica; Ter experiências práticas dentro dos vários departamentos da organização; Trabalhar numa organização que contribui positivamente para a sociedade; Sentir que o meu trabalho é valorizado e reconhecido pelas chefias; A organização valorizar e recorrer à minha criatividade.	0,86

Fonte: Elaboração própria com base na Matriz de Componentes Rotativas

Como resultado da análise fatorial efetuada retiveram-se seis componentes principais e foi atribuída a seguinte designação baseada nas variáveis que as compõem: “Valor Inovação”, “Valor Económico”; “Valor Flexibilidade”; “Valor Ambiente de Trabalho”; “Valor Confiança” e a “Valor Contribuição”. A distribuição de cada critério de atratividade por dimensão está representada no quadro 4.7.

Neste quadro, é também apresentado o coeficiente Alpha de Cronbach que mede a consistência interna de cada dimensão, podendo variar entre 0 e 1. Valores acima de 0,9 representam consistências muito boas, entre 0,9 e 0,8 boas, entre 0,8 e 0,7 razoáveis, entre 0,7 e 0,6 fracas e um valor inferior a 0,6 é considerado inapropriado para estudo.

Verificou-se que todas as dimensões apresentam uma consistência entre razoável ou boa, à exceção da dimensão “valor confiança” que denota um valor de coeficiente de 0,52. Deste modo optou-se pela exclusão desta dimensão do estudo¹².

Tal como é possível observar no quadro supra, as dimensões e os critérios de atratividade, revelam acentuadas diferenças comparativamente com as cinco dimensões originais da escala de EmpAt, sendo que apenas a dimensão “valor social” agrupa os mesmos critérios que a escala

¹² Retirando a dimensão cujo Alpha de Cronbach é inferior 0,6, a variância acumulada é 51,49%.

original. Neste estudo, foi designada como “valor ambiente de trabalho” e representa o nível de atração dos indivíduos por um empregador que oferece um ambiente de trabalho divertido e agradável, onde prosperaram boas relações entre colegas independentemente da relação hierárquica.

A dimensão “valor de interesse” foi alterada para “valor de inovação” e retirado o critério “a organização valorizar e recorrer à minha criatividade”, que por sua vez foi transferido para a dimensão “valor contribuição”. A dimensão “valor de inovação” é composta por critérios associados a práticas de trabalho inovadoras, que desencadeiam o desenvolvimento de produtos com qualidade e inovação, o que irá contribuir para um ambiente de trabalho estimulante.

A dimensão “valor económico” ficou reduzida a três critérios associados a boas práticas remunerativas e oportunidades de promoção de carreira. Os critérios “Ter experiências práticas dentro dos vários departamentos da organização” e “Ter estabilidade e segurança no emprego dentro da organização” foram transferidas da dimensão “valor económico” para outras dimensões em análise. Tal pode ser justificado pelo facto dos inquiridos identificarem valor económico a políticas diretamente associadas ao salário e pacote de benefícios, que normalmente são acompanhadas por promoções na carreira.

A componente “valor de contribuição” abrange critérios associados, segundo a escala original, a quatro dimensões distintas: a dimensão “valor de interesse”, “valor de aplicação”, “valor económico” e “valor de desenvolvimento”. Interpretando os diferentes critérios que compõem esta nova componente, pode-se inferir que os inquiridos associam a contribuição que a organização tem na sua vida profissional, tanto em termos de formações, como experiência entre os diferentes departamentos, à contribuição que eles próprios têm para a organização, através, por exemplo, da sua capacidade criativa, bem como a contribuição para os colegas e para as diferentes partes interessadas no negócio (clientes e sociedade em geral).

Por fim, a dimensão “valor flexibilidade” é constituída por critérios ligados a práticas de trabalho flexíveis, dimensão introduzida para efeitos do presente estudo e que se mantém inalterada de acordo com o exposto na revisão de literatura.

4.3. Testes Estatísticos Paramétricos

Com o propósito de analisar a dimensão mais valorizada pela Geração Z portuguesa e aprofundar o terceiro objetivo do presente estudo, numa primeira análise foram calculadas as médias e os respetivos desvios-padrão para cada dimensão.

Quadro 4.8. Média e desvio-padrão por dimensão de atratividade

Dimensão	Média	Desvio-padrão
Valor Económico	4,51	0,50
Valor Ambiente de Trabalho	4,50	0,48
Valor Inovação	4,19	0,50
Valor Flexibilidade	4,15	0,63
Valor Contribuição	3,82	0,63

Como representado no quadro 4.8, as médias estão bastante aproximadas, sendo que a dimensão “valor económico” apresenta a média mais elevada, igual a 4,51 (dp = 0,50), seguida da dimensão “valor ambiente de trabalho” com média de 4,50 (dp = 0,48). Já a dimensão “valor contribuição” é a que apresenta a média mais baixa, igual a 3,82 (dp = 0,63).

Para testar estatisticamente se as médias das cinco dimensões são iguais ou se existem diferenças significativas entre pelo menos duas dimensões, foi aplicado o Teste ANOVA de Medições Repetidas. A escolha deste teste prende-se com o objetivo de testar o mesmo grupo de indivíduos, cinco medições específicas.

A hipótese nula (H0) para este teste é que o valor médio é igual para as cinco dimensões, enquanto que a hipótese alternativa (H1) é que existem pelo menos duas dimensões em que o valor médio é diferente.

Quadro 4.9. Teste ANOVA de Medições Repetidas: Testes de efeitos entre sujeitos

Variável Transformada: Média					
Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	SIG.
Intercepto	20515,86	1	20515,86	28265,87	<0,001
Padrão	165,48	228	0,726		

Analisando o quadro 4.9, rejeita-se a hipótese nula (H0), o que significa que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos duas dimensões ($p < 0,001$).

Para identificar as dimensões que apresentam diferenças significativas, foi efetuado um Teste de Comparação Múltiplas por Método de Pairwise (anexo O).

Conclui-se que não há diferenças significativas ($p > 0,05$) entre as duas dimensões mais valorizadas: “valor económico” e o “valor ambiente de trabalho”. No entanto, existem diferenças estatisticamente significativas entre estas duas dimensões e as restantes.

Num nível de preferência mais baixo dos inquiridos encontram-se as dimensões “valor inovação” e “valor flexibilidade” que não apresentam diferenças significativas entre si mas apresentam um valor médio estatisticamente diferentes das restantes. Por fim, a dimensão menos valorizada, uma vez que apresenta valor médio significativamente mais baixo é “valor contribuição”.

O quarto objetivo da investigação, prende-se com a análise das perceções da Geração Z acerca das medidas de flexibilidade apresentadas. Para podermos aferir com significância estatística se esta dimensão “Valor Flexibilidade” é importante para esta geração foi aplicado um Teste T para uma amostra. Para estabelecer um parâmetro de importância, foi escolhido o valor de 4, uma vez que na escala de Likert utilizada 4 corresponde a “importante”.

Quadro 4.10. Teste T para uma amostra “Valor Flexibilidade”

Valor de Teste = 4							
Valor Flexibilidade	t	df	Significância		Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
	3,65	228	Unilateral p.	Bilateral p.	0,151	Inferior	Superior
			<0,001	<0,001		0,07	0,23

Os resultados do Teste T para uma amostra expostos no quadro 4.10, permitem concluir que na população o valor médio da dimensão “valor flexibilidade” é significativamente superior a 4 ($p < 0,001$). Portanto, esta dimensão é considerada importante para a Geração Z e deve ser ponderada para garantir a atratividade organizacional.

De forma a validar a hipótese H:1 do modelo proposto, que sugere que “*O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com os género*”, foi necessário realizar uma análise das diferenças na valorização das dimensões consoante o género dos indivíduos. Para tal, revelou-se primordial compreender a distribuição da amostra neste parâmetro, através da análise descritiva por género e por dimensão.

Quadro 4.11. Média e desvio-padrão por género

Dimensão	Género	N	Média	Desvio Padrão
Valor Flexibilidade	Feminino	127	4,29	0,54
	Masculino	100	3,99	0,69
Valor Económico	Feminino	127	4,52	0,47
	Masculino	100	4,50	0,55
Valor Inovação	Feminino	127	4,20	0,50
	Masculino	100	4,18	0,49
Valor Ambiente de Trabalho	Feminino	127	4,59	0,40
	Masculino	100	4,39	0,53
Valor Contribuição	Feminino	127	3,94	0,58
	Masculino	100	3,69	0,65

Para verificar se existem diferenças significativas por género no grau médio de importância dada a cada dimensão foram efetuados testes T para amostras independentes. A escolha dos testes deve-se à natureza da variável categórica (género), que possui apenas duas categorias (feminino e masculino).

A aplicação deste teste requer a verificação de dois pressupostos: a normalidade e a homocedasticidade. No que diz respeito ao pressuposto da normalidade, dado que as amostras são suficientemente grandes ($n > 30$) é possível invocar o teorema do limite central para podermos considerar uma aproximação à normalidade. Já para verificar o pressuposto da homocedasticidade (homogeneidade das variâncias) foi efetuado o Teste de Levene. Nos casos em que não foi possível considerar a homogeneidade das variâncias ($p > 0,05$) foi realizado o Teste T com correção de Welsh que é mais apropriado para esta situação (Martinez & Ferreira).

O Teste T é utilizado para comparar as médias entre dois grupos distintos, isto é, quando existem duas condições experimentais que envolvem sujeitos diferentes. Não é condição que os grupos tenham exatamente a mesma dimensão, mas é conveniente que não haja um grande desequilíbrio (Martinez & Ferreira, 2007). Neste estudo em concreto, o género feminino é composto por 127 elementos e o género masculino por 100 elementos.

Quadro 4.12. Teste Levene e Teste-T por género

Dimensão	Variâncias	Teste Levene		Teste T
		Sig.	t	Significância Bilateral <i>p</i> .
Valor Flexibilidade	V. iguais assumidas	0,04	3,52	<,001
	V.iguais não assumidas		3,42	<,001
Valor Económico	V. iguais assumidas	0,40	0,38	0,70
	V.iguais não assumidas		0,37	0,71
Valor Inovação	V. iguais assumidas	0,79	0,24	0,81
	V.iguais não assumidas		0,24	0,81
Valor Ambiente de Trabalho	V. iguais assumidas	0,02	3,15	0,00
	V.iguais não assumidas		3,05	0,00
Valor Contribuição	V. iguais assumidas	0,28	3,15	0,00
	V.iguais não assumidas		3,11	0,00

Ao interpretar os resultados do quadro 4.12, conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas no grau médio de importância atribuído pelo género masculino e feminino nas dimensões “valor económico” e “valor inovação” ($p > 0,05$).

Por outro lado, existem diferenças significativas entre as médias das dimensões “valor contribuição”, “valor ambiente de trabalho” e “valor flexibilidade” por género ($p < 0,05$). Como resultado, a hipótese H:1 é validada para estas três dimensões. É de referir que o género feminino valoriza mais estas dimensões do que o género masculino, uma vez que é apresentada uma média superior para este grupo.

Com o propósito de testar a H:2 do estudo: “*O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com os anos de experiência profissional*” foram aplicados os testes paramétricos anteriores.

Desta vez, a comparação foi realizada entre dois grupos distintos: indivíduos sem experiência ou com menos de 1 ano e indivíduos com 1 ou mais anos de experiência.

Quadro 4.13. Média e desvio-padrão por anos de experiência

Dimensão	Experiência Profissional	N	Média	Desvio Padrão
Valor Flexibilidade	menos de 1 ano	109	3,99	0,61
	1 ou mais anos	120	4,29	0,61
Valor Económico	menos de 1 ano	109	4,44	0,49
	1 ou mais anos	120	4,58	0,50
Valor Inovação	menos de 1 ano	109	4,19	0,49
	1 ou mais anos	120	4,19	0,51
Valor Ambiente de Trabalho	menos de 1 ano	109	4,51	0,47
	1 ou mais anos	120	4,48	0,48
Valor Contribuição	menos de 1 ano	109	3,88	0,60
	1 ou mais anos	120	3,77	0,65

Quadro 4.14. Teste Levene e Teste T por Anos de Experiência

Dimensão	Variâncias	Teste Levene		Teste T
		Sig.	t	Significância Bilateral p.
Valor Flexibilidade	V. iguais assumidas	0,71	-3,65	<,001
	V.iguais não assumidas		-3,65	<,001
Valor Económico	V. iguais assumidas	0,84	-2,09	0,04
	V.iguais não assumidas		-2,09	0,04
Valor Inovação	V. iguais assumidas	0,84	-,02	0,99
	V.iguais não assumidas		-,02	0,99
Valor Ambiente de Trabalho	V. iguais assumidas	0,93	0,40	0,70
	V.iguais não assumidas		0,40	0,70
Valor Contribuição	V. iguais assumidas	0,18	1,40	0,16
	V.iguais não assumidas		1,41	0,16

Analisando os resultados do Teste de Levene, expostos no Quadro 4.14, conclui-se que a suposição da homogeneidade das variâncias é comprovada para todas as dimensões, uma vez que apresentam um valor de Sig > 0,05.

Ao interpretar os resultados do Teste T, infere-se a existência de diferenças estatisticamente significativas no grau médio de importância atribuído às dimensões “valor de flexibilidade” e “valor económico” por tempo de experiência profissional ($p < 0,05$)

Através da análise das médias, conclui-se que os indivíduos com 1 ou mais anos de experiência atribuem maior valor às dimensões relacionadas com o conceito de flexibilidade e com o aspeto económico comparativamente com aqueles sem experiência ou com menos de 1 ano.

Para verificar a H:3, que investiga se “O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com as áreas de interesse”, foi adotado o mesmo procedimento. Os elementos da Geração Z foram divididos em 2 grupos de acordo com a área de preferência: o primeiro alusivo aos indivíduos da área de tecnologia e o segundo compreende os indivíduos da área de gestão.

Quadro 4.15. Média e desvio-padrão por Área de Interesse

Dimensão	Área de Interesse	N	Média	Desvio Padrão
Valor Flexibilidade	Área da Tecnologia	80	4,16	0,65
	Área da Gestão	140	4,14	0,62
Valor Económico	Área da Tecnologia	80	4,40	0,57
	Área da Gestão	140	4,55	0,46
Valor Inovação	Área da Tecnologia	80	4,13	0,58
	Área da Gestão	140	4,23	0,44
Valor Ambiente de Trabalho	Área da Tecnologia	80	4,48	0,53
	Área da Gestão	140	4,51	0,43
Valor Contribuição	Área da Tecnologia	80	3,64	0,71
	Área da Gestão	140	3,91	0,56

Quadro 4.16. Teste Levene e Teste-T por Área de Interesse

Dimensão	Variâncias	Teste Levene		Teste - T
		Sig.	t	Significância Bilateral p.
Valor Flexibilidade	V. iguais assumidas	0,87	0,16	0,87
	V.iguais não assumidas		0,16	0,88
Valor Económico	V. iguais assumidas	0,27	-2,17	0,03
	V.iguais não assumidas		-2,05	0,04
Valor Inovação	V. iguais assumidas	0,02	-1,53	0,13
	V.iguais não assumidas		-1,41	0,16
Valor Ambiente de Trabalho	V. iguais assumidas	0,12	-0,55	0,58
	V.iguais não assumidas		-0,55	0,60
Valor Contribuição	V. iguais assumidas	0,01	-3,07	0,00
	V.iguais não assumidas		-2,88	0,00

Através do Teste T para duas amostras independentes, constata-se que as dimensões onde existem diferenças estatisticamente significativas entre o grau médio de importância são “valor económico” e “valor contribuição” ($p < 0,05$). Averigua-se um grau de importância superior em ambas as dimensões no que concerne aos sujeitos com preferência pela área da gestão.

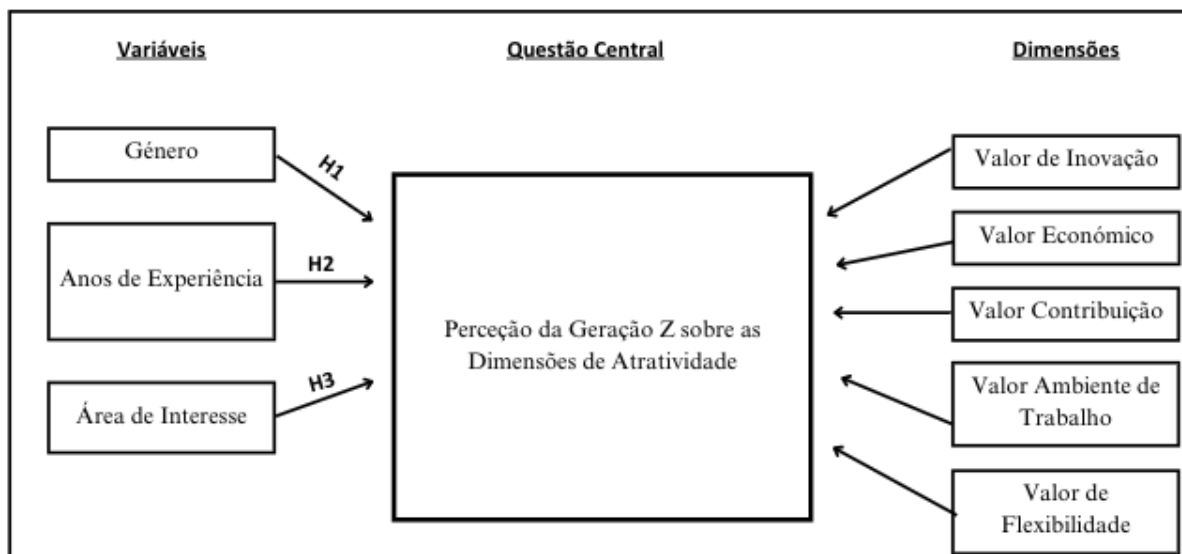
Considerando a análise de resultados elaborada e a discussão dos mesmos, as três hipóteses em estudo encontram-se parcialmente validadas.

Quadro 4.17. Validação de Hipóteses

Hipótese 1
H:1 O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com o género.
Hipótese validada para a dimensão “Valor Contribuição”, “Valor Ambiente de Trabalho” e “Valor Flexibilidade.
A questão de investigação “ <i>Será que o género dos inquiridos influencia médio o grau de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador</i> ” é respondida. Concluiu-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre a média do nível de importância dado pelos grupos para a dimensão “valor

contribuição”, “valor ambiente de trabalho” e “valor flexibilidade”. O género feminino valoriza mais estas três dimensão do que o género masculino.
Hipótese 2
H:2 O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com os anos de experiência profissional.
Hipótese validada para as dimensões “Valor Flexibilidade” e “Valor Económico”.
A questão de investigação: “ <i>Será que os anos de experiência dos inquiridos influenciam o grau médio de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?</i> ” é colmata. Verifica-se que há diferenças estatisticamente significativas entre as médias do grau de importância que cada grupo atribui às dimensões “valor de flexibilidade” e “valor económico”. Os indivíduos com mais anos de experiência profissional valorizam mais estas dimensões do que os indivíduos com menos experiência.
Hipótese 3
H:3 O grau médio de importância atribuído pela Geração Z às dimensões de atratividade difere significativamente de acordo com as áreas de interesse.
Hipótese validada para as dimensões “Valor de Contribuição” e “Valor Económico”.
A questão de investigação: “ <i>Será que as áreas de interesse profissional influenciam o grau médio de importância que os elementos da Geração Z atribuem às dimensões de atratividade do empregador?</i> ” é respondida. Comprovou-se que o nível de importância que os elementos de cada grupo atribuem às dimensões “valor económico” e “valor contribuição” é diferente. Os indivíduos com interesse pela área da gestão revelam um grau de importância superior para estas duas dimensões em comparação com os sujeitos com maior interesse pela área da tecnologia.

Considerando o exposto no quadro 4.17, apresenta-se um modelo alternativo àquele que surgiu da revisão da literatura:



Fonte: Autoria Própria

Figura 4.1. Modelo de Investigação Alternativo

4.4. Contribuições para a Teoria e Implicações para a Prática

Perante o processo de entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, as empresas devem procurar ativamente compreender este grupo de trabalhadores, interpretando as suas expectativas e preocupações.

De acordo com Kelan (2014) cada geração apresenta um conjunto único de experiências que definem e moldam os seus comportamentos, atitudes e motivações. A Geração Z, tendo em conta a altura em que ingressa no mercado laboral, não é exceção.

Considerando as implicações práticas do tema abordado, os resultados deste estudo podem fornecer uma nova abordagem para as empresas que desejam incrementar as suas estratégias de EB para atrair e recrutar elementos deste grupo demográfico.

Os resultados obtidos são explícitos e esclarecedores no que respeita às características que as empresas devem alocar à sua EVP, de forma a responder às necessidades do público-alvo mais jovem, de acordo com o género, os anos de experiência e as áreas de interesse dos indivíduos. Esta personalização das abordagens de atração talento permite a apresentação de propostas com maior relevância para os grupos específicos.

Embora a flexibilidade não tenha sido a dimensão mais valorizada, o estudo destaca a sua importância. Como tal, as organizações devem também considerar políticas de flexibilidade como parte das suas estratégias de atratividade organizacional, especialmente para a camada mais jovem.

O estudo reforça ainda a necessidade das entidades empresariais adotarem uma abordagem proativa para atender às necessidades e preocupações da Geração Z, no que concerne especialmente a questões financeiras e de saúde mental.

Para além do impacto prático, esta investigação enriquece a literatura académica existente sobre a atração de talento e as dinâmicas geracionais do mercado de trabalho.

O estudo proporciona uma análise aprofundada das principais preocupações da Geração Z em relação ao mercado de trabalho, o que pode servir como base para o desenvolvimento de teorias e modelos que explicam o comportamento desta geração em relação ao trabalho e às organizações.

Adicionalmente, utilizando a escala de atratividade de Berthon como base, foi desenvolvida uma nova escala de atratividade que permitirá compreender melhor como é que a geração em estudo percebe a atratividade dos empregadores. Esta nova escala fornece *insights* valiosos sobre as preferências dos sujeitos, enriquecendo o entendimento teórico sobre a temática da atração de talento jovem.

Capítulo 5. Conclusões

O mercado de trabalho atual é caracterizado por uma variedade de tendências que estão em constante evolução, as quais resultam de diversos fenómenos, como as transformações digitais, as flutuações económicas ou as diferenças geracionais entre a população ativa.

À medida que o mercado de trabalho evolui, encontrar recursos humanos com o perfil adequado aos desafios da conjuntura revela-se uma realidade cada vez mais complexa (Collins & Kanar, 2013).

A atração de talento jovem é um aspeto particularmente desafiador neste contexto. Os profissionais mais jovens acarretam uma mentalidade e conjunto de competências únicas, que podem contribuir para a revitalização e inovação de determinada organização. No entanto, é crescente a competição para atrair estes talentos no mercado (Francis & Hoefel, 2018).

Fundamentado pela revisão de literatura, o presente estudo incide na compreensão da influência das estratégias de EB para atração da Geração Z, considerando as expectativas destes indivíduos relativamente ao mercado de trabalho e à conjuntura atual, bem como as dimensões de atratividade que ambicionam ver representadas na EVP da sua entidade empregadora, consoante o género, os anos de experiência e a área de interesse.

A metodologia utilizada foi quantitativa, através da aplicação de um questionário baseado na adaptação do instrumento designado EmpAt, desenvolvido por Berthon et al. (2005) à Geração Z portuguesa. A amostra não-probabilística com base em critérios de oportunidade e acessibilidade reuniu 229 indivíduos com o perfil válido para o estudo.

Após a análise descritiva dos dados e a discussão dos resultados, concluiu-se que as principais preocupações dos elementos da Geração Z em estudo, prendem-se com questões económico-financeiras, nomeadamente “instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida”, “dificuldade em atingir a independência financeira”. O tema da saúde mental também assume evidente relevância para esta camada da população.

Como resposta a estas preocupações, têm a expectativa de encontrar, nas propostas das entidades empregadoras remunerações acima da média, políticas que facilitem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e minimizem a ansiedade proveniente do contexto do trabalho. A falta progressão de carreira é também uma apreensão que se destaca quando esta geração pensa no futuro empregador.

Estes resultados estão em linha com o estudo da Deloitte¹³, apresentado na revisão de literatura, que aponta para o custo de vida como a principal preocupação da Geração Z. Por sua vez, a valorização da saúde mental é também crucial na ponderação desta geração.

Considerando a premissa de que os elementos pertencentes a determinada geração não são todos iguais, apesar de partilharem características comuns (Kelan, 2014), este estudo revela algumas diferenças notáveis nas preocupações relativas ao emprego atual e/ou futuro, com base no género, anos de experiência e área de interesse profissional. Estas informações podem revelar-se úteis para interpretar as prioridades e expectativas dos jovens no mercado de trabalho e ajudar a orientar políticas e estratégias para atender às suas necessidades específicas.

Com o propósito de interpretar o agrupamento dos critérios de atratividade, utilizados no instrumento de pesquisa, foi realizada a técnica de ACP que resultou em cinco componentes principais, ou seja, cinco dimensões de atratividade organizacional: “valor de inovação”, “valor económico”, “valor de flexibilidade”, “valor ambiente de trabalho” e “valor de contribuição”.

Com base na análise, as dimensões alteraram-se comparativamente à escala original introduzida na revisão de literatura, estas diferenças podem ser justificadas pela população-alvo deste estudo ser especificamente a Geração Z e o facto de estar a ser aplicado a uma cultura em concreto, no caso a cultura portuguesa.

Esta investigação concluiu ainda que as dimensões mais valorizada pela Geração Z portuguesa são a dimensão “valor económico” e “valor ambiente de trabalho”.

Assim, a geração em estudo pretende encontrar políticas que valorizem a componente remuneratória na EVP das organizações, bem como medidas que promovam a vertente social. Tal descoberta reforça a necessidade das EVP englobarem simultaneamente as dimensões instrumentais e simbólicas, como exposto na revisão de literatura por Lievens e Highhouse (2003). Apesar da dimensão instrumental apresentar clara preponderância na atração da Geração Z, as estratégias inerentes à dimensão simbólica, como o ambiente de trabalho agradável, também apresentam nível de importância significativa.

A descoberta de que o “valor económico” é uma das dimensões que a Geração Z mais valoriza sugere que esta geração tem a expectativa de que as organizações atendam aos seus principais receios que, tal como mencionado anteriormente, prendem-se essencialmente com questões económico-financeira. Da mesma forma, a ênfase dada ao “valor ambiente de trabalho” também está em linha com as principais preocupações manifestadas relativas à saúde mental.

¹³ The Deloitte Global 2023 Gen Z e Millennial Survey

Estas descobertas corroboram o exposto na revisão de literatura: os elementos da Geração Z esperam uma atitude proativa das organizações para responder às suas necessidades e preocupações. Para estudos futuros, seria pertinente encontrar evidências estatísticas entre as principais preocupações dos indivíduos e as dimensões que mais valorizam encontrar nas propostas de valor das entidades empregadoras.

Através da análise estatística comprovou-se também a importância das práticas de flexibilidade no trabalho pela Geração Z. Valorizam o equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional, bem como a liberdade para gerir o seu dia-a-dia no trabalho. Como tal, estes resultados devem ser considerados pelas organizações quando desenvolvem a suas estratégias de EB e ao avaliarem a sua atratividade organizacional.

De forma a testar as hipóteses em estudo, foi aplicado o teste paramétrico, denominado Teste T para amostras independentes. Os resultados indicaram que o grau médio de valorização das dimensões entre os géneros é significativamente diferente nas dimensões “valor de contribuição”, “valor ambiente de trabalho” e “valor de flexibilidade”. O género feminino atribui um valor médio de importância mais alto a esta dimensão em comparação com o género masculino.

Os resultados constaram ainda que os anos de experiência profissional impactam significativamente a importância dada pelos inquiridos às dimensões “valor de flexibilidade” e “valor económico”, uma vez que os indivíduos com mais anos de experiência tendem a dar mais importância a estas dimensões.

Atendendo às áreas de interesses dos sujeitos, a análise estatística revelou também diferenças significativas para as dimensões de atratividade “valor económico” e “valor contribuição”. Os elementos com interesse pela área da gestão tendem a atribuir um grau médio de importância superior a estas dimensões em relação aos sujeitos com interesse pela área da tecnologia.

Considerando os resultados obtidos, as hipóteses em estudo encontram-se parcialmente validadas e estão em linha com alguns dos estudos expostos na revisão de literatura que demonstravam que o nível de importância atribuído às dimensões de atratividade pode variar de acordo com as características individuais dos potenciais candidatos (Albinger e Freeman, 2000; Tüzüner & Yüksel, 2009; Arachchige e Robertson, 2011).

Com a elaboração deste trabalho, comprova-se que a Geração Z apresenta características e expectativas concretas e dispares em relação ao ambiente de trabalho, exigindo uma abordagem estratégica e personalizada por parte das organizações na criação da sua EVP para atrair este segmento mais jovem da população.

5.1. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

Apesar do rigor científico e metodológico aplicado ao longo desta investigação, é importante reconhecer as limitações da mesma, bem como expor sugestões para estudos futuros na área do EB, da atratividade organizacional e da atração de elementos da Geração Z, em concreto.

Considerando as restrições de tempo para elaborar a investigação, a primeira limitação corresponde ao tamanho da amostra, o que pode gerar pouca representatividade da população-alvo. Pesquisas futuras deverão considerar um leque mais amplo e abrangente, de forma a surtir resultados mais robustos.

O tipo de amostragem não probabilística é também uma limitação, considerando que as unidades da população não têm a mesma probabilidade de serem incluídas na amostra, a seleção pode ser tendenciosa e pouco representativa.

Não descurando as limitações, a realização deste estudo abre portas para diversas pesquisas na área do EB e atratividade organizacional em Portugal. Especificamente, a presente investigação focou-se apenas temática da atração de talento, quando as organizações também se debatem com o tema da retenção de talento jovem. Como tal, trabalhos futuros podem analisar os atributos mais valorizados por colaboradores de uma organização em específico.

Por outro lado, a Geração Z foi estudada com base em características como o género, os anos de experiência e as áreas de interesse, no entanto, a segmentação assente em outras características, como o nível de escolaridades, faculdades frequentadas ou a zona do país onde residem, podem também fornecer *insights* valiosos para a uma análise mais aprofundadas.

Adicionalmente, a caracterização da Geração Z enfatizada na revisão de literatura resultou da análise de estudos globais, uma sugestão para pesquisa futura seria aplicar um estudo inicial para identificar os traços de personalidade desta camada da população especificamente portuguesa.

Considerando ainda as diferenças significativas entre as respostas dos inquiridos resultantes do género, dos anos de experiência e áreas de interesse futuras investigações podem aprofundar o porquê de existirem estas discrepâncias.

Para concluir, embora as práticas de flexibilidade sejam frequentemente citadas como o atributo mais valorizado pela Geração Z, os resultados deste estudo demonstraram que, em média, não é a dimensão com maior grau de importância. Esta descoberta despoleta a necessidade de investigar esta discrepância, aprofundando assim o tema da flexibilidade no mercado de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of business ethics*, 28, 243-253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8, 25-46.
- Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees' attitudes in Lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18. [http://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](http://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01)
- Beane, T. P., & Ennis, D. M. (1987). Market segmentation: A review. *European Journal of Marketing*, 21(5), 20-42. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004695>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. MA: Harvard Business Press.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent." *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- 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>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Branham, L. (2000). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: AMACOM.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2009). *Quantitative data analysis with SPSS 14, 15 & 16: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Caracol, C.C., Palma, P.J.D, Lopes, M.P., & Sousa, M. J. (2016). Gestão Estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(1), 10–21. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.600>
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição)*. Universidade Aberta.
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38. <https://doi.org/10.1108/hrmid-01-2018-0006>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). Employer Brand Equity and Recruitment Research. *The Oxford Handbook of Recruitment*, 284. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0016>

- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Deloitte (2023). "The Deloitte Global 2023 Gen Z e Millennial Survey". The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey.
- Dias, I. (1994). O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eriksson, T., Näppä, A., & Robertson, J. (2023). Crafting a paying-it-forward mindset in business: Five principles for a competitive employer branding advantage. *Business Horizons*, 66(1), 51-64. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.01.001>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Freire, I. (2018). La gestión del talento: un recorrido sobre los principales conceptos. Talent management: a tour of the main concepts. *La Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 4(2), 19-32.
- Fromm, J., & Read, A. (2018). Marketing to Gen Z: *The rules for reaching this vast--and very different--generation of influencers*. Amacom.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121-132.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>
- Instituto Nacional de Estatística (2023). *Estatísticas do Emprego*. Portal INE. Consultado a 03 de setembro de 2023. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- Kelan, E. K. (2014). Organising Generations—What Can Sociology Offer to the Understanding of Generations at Work?. *Sociology Compass*, 8(1), 20-30. <https://doi.org/10.1111/soc4.12117>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>.
- Kim, B. P., McCleary, K. W., & Kaufman, T. (2010). The new generation in the industry: Hospitality/Tourism students' career preferences, sources of influence and career choice factors. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(3), 5-11. <https://doi.org/10.1080/10963758.2010.10696979>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0054>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2017-0051>

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- 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>
- Maciel, A. R. (2022). Guerra pelo Talento? Conheça as tendências, prepare o futuro. RH Magazine. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/guerra-pelo-talento-conheca-astendencias-prepare-o-futuro/>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100-320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- ManpowerGroup (2023). The 2023 Global Talent Shortage. ManpowerGroup. Consultado a 05 de fevereiro de 2023. <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
- Mattuson, R. C. (2013). Talent magnetism: How to build a workplace that attracts and keeps the best. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Marôco, J. (2018). Análise Estatística com o SPSS Statistics: 7ª edição. ReportNumber, Lda.
- Martin, G., Paul, J., Grigg, G. & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations, and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de Dados com SPSS*. Escolar Editora.
- Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301>
- McKinsey&Company. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey&Company. Consultado a 12 de abril de 2023. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/ourinsights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Murphy, J. (1988). Branding. *Marketing Intelligence & Planning*, 6(4), 4-8. <https://doi.org/1108/eb045775>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lda.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do they really think differently?. *On the Horizon*, 9(6), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>
- Reis, G. G., & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45-54. <https://doi.org/10.1016/202102021>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/jpbm-09-2013-0393>

- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of marketing*, 21(1), 3-8. <https://doi.org/10.2307/1247695>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Tabrizi, B., Lam, E.; Girard, K., Irvin, V. Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*. 2019, 13, 1–6.
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777542>
- 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>.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates. *Career Development International*, 12(6), 504-522. <https://doi.org/10.1108/13620430710821994>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tüzüner, V. L., & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of academic research in economics*, 1(1), 46-61.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Tynan, A. C., & Drayton, J. (1987). Market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 301-335. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1987.9964020>.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>.

Anexos

Anexo A - Employer Attractiveness Scale – EmpAt

Dimensions	Attributes
Interest Value	1 - Working in an exciting environment
	2 - Innovative employer – novel work practices/forward-thinking
	3 - The organization both values and makes use of your creativity
	4 - The organization produces high-quality products and services
	5 - The organization produces innovative products and services
Social Value	6 - A fun working environment
	7 - Having a good relationship with your colleagues
	8 - Having a good relationship with your superiors
	9 - Supportive and encouraging colleagues
	10 - Happy work environment
Application Value	11 - Humanitarian organization – gives back to society
	12 - Opportunity to apply what was learned in colleague/university
	13 - Opportunity to teach others what your have learned
	14 - Acceptance and belonging
	15 - The organization is customer-oriented
Economic Value	16 - Good promotion opportunities within the organization
	17 - An above average basic salary
	18 - An attractive overall compensation package
	19 - Hands-on inter-departmental experience
	20 - Job security within the organization
Development Value	21 - Recognition/appreciation from management
	22 - A springboard for future employment
	23 - Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization
	24 - Feeling more self-confident as a result of working for a particular organization
	25 - Gaining career-enhancing experience

Fonte: Criação própria inspirada na escala original

Anexo B – Inquérito por questionário

Caro/a participantes,

Este questionário insere-se numa investigação no âmbito de uma **dissertação de Mestrado em Gestão**, realizada no **ISCTE** – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

O **objetivo** do mesmo é descortinar as preocupações dos jovens portugueses, pertencentes à Geração Z em relação aos desafios profissionais, financeiros, ambientais e sociais da atualidade, bem como perceber o que é que valorizam encontrar na proposta de valor das empresas que escolhem para iniciar o seu percurso profissional.

Os **resultados obtidos** serão utilizados apenas para fins académicos e por isso todas as respostas serão anónimas e confidenciais. Não há respostas certas nem erradas, sendo solicitada sinceridade na escolha das opções.

A **duração média** do preenchimento do questionário é de 8 minutos e é **destinado** a quem esteja no mercado de trabalho, obrigatoriamente no meio empresarial ou com intenções de ingressar no curto-prazo, isto é, dentro de 6 meses.

Ao responder declara ter compreendido o propósito do mesmo e concorda com as suas respostas serem utilizadas para fins de estudos e análise.

Obrigada pela colaboração.

Confirmo estar a trabalhar no meio empresarial ou com vontade de ingressar no curto prazo:

Sim

Não e por isso não vou responder a este questionário.

Secção 1 – Caracterização Sociodemográfica

1. Género

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não responder

2. Idade

- Inferior a 19 anos
- 20 anos
- 21 anos
- 22 anos
- 23 anos

- 24 anos
- 25 anos
- 26 anos
- 27 anos
- Superior a 27 anos

3. Habilitações Literárias

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Mestrado Integrado
- Doutoramento

4. Experiência profissional no seio empresarial

- Sem experiência
- Menos de 1 ano de experiência
- 1 ano de experiência
- 2 anos de experiência
- 3 anos de experiência
- 4 ou mais anos de experiência

5. Áreas de interesse

- Dentro de uma empresa procuro trabalhar e/ou trabalho em funções relacionadas com a área da Tecnologia (inclui-se data science, data engineering, software development, business analytics, entre outras)
- Dentro de uma empresa procuro trabalhar e/ou trabalho em funções relacionadas com a área da Gestão (inclui-se contabilidade, legal, recursos humanos, marketing, entre outras)

Secção 2 - Para responder às seguintes questões, por favor, reflita sobre as suas principais preocupações ou receios quando pensa no seu futuro a curto prazo.

6. Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações (selecione no máximo 3 opções)

- Emergência de novas doenças contagiosas
- Instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida
- Viver numa sociedade pouco inclusiva e discriminatória

- Aumento de problemas relacionados com a saúde mental
- Efeitos das alterações climáticas agravados
- Aumento das taxas de desemprego
- Agravamento ou surgimento de novos conflitos geopolíticos
- Dificuldade em atingir a independência financeira, por exemplo, dificuldade em conseguir crédito à habitação

7. Considerando o seu emprego atual e/ou emprego futuro, quais são as suas principais preocupações? (selecione no máximo 3 opções)

- Sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho
- O meu trabalho não ter o reconhecimento merecido
- Não construir amizades com os meus colegas de trabalho
- Má adaptação à chefia
- Benefícios não alinhados com as minhas necessidades
- A minha função não ser suficientemente estimulante
- Ser remunerado/a abaixo da média
- Ser despedido/a por justa causa
- Dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional
- Falta de progressão de carreira

8. O que o/a levaria a abandonar uma organização? (selecione no máximo 3 opções)

- A organização estar envolvida num escândalo que prejudica gravemente a sua reputação
- A organização ter uma atividade que prejudica gravemente o meio ambiente
- A organização não ser financeiramente estável (receio de ser despedido/a ou de perder o emprego)
- A organização não ter políticas de igualdade e inclusão
- A organização não ter políticas para salvaguardar a saúde mental dos seus colaboradores
- A organização desvalorizar o tema do Work-Life Balance
- A organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado
- A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente presencial
- A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto

Secção 3 - Para responder às próximas questões reflita sobre a importância das seguintes práticas estarem incluídas na proposta de valor da sua entidade empregadora.

Desta forma, qual é para si a relevância dos seguintes aspetos ao procurar uma empresa para trabalhar?

9. A organização produzir produtos e serviços inovadores.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

10. A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

11. Trabalhar num ambiente estimulante e motivador.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

12. A organização valorizar e recorrer à minha criatividade.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

13. Trabalhar num ambiente estimulante e motivador.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

14. A organização estar na vanguarda da inovação em termos de ferramentas e modelos de trabalho.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

15. Trabalhar num ambiente de trabalho agradável.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

16. Trabalhar num ambiente de trabalho divertido.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

17. Ter um bom relacionamento com os meus superiores.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

18. Ter um bom relacionamento com os colegas.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

19. Trabalhar com colegas que apoiam e incentivam.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

20. Ter oportunidades de promoção e crescimento dentro da organização.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

21. Ter um salário base acima da média do mercado.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

22. Ter um pacote global de remuneração atrativo.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

23. Ter estabilidade e segurança no emprego dentro da organização.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

24. Ter experiências práticas dentro dos vários departamentos da organização.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

25. Sentir que o meu trabalho é valorizado e reconhecimento pelas chefias.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

26. Sentir que o meu trabalho é um impulsionador para futuros empregos.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

27. Sentir-me bem e autoconfiante como resultado de trabalhar para a organização.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

28. A organização oferecer formações regularmente.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

29. Trabalhar numa organização que contribui positivamente para a sociedade.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

30. Ter a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na minha formação académica.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

31. Ter a oportunidade de ensinar os meus colegas.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

32. Trabalhar numa organização orientada para o cliente

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

33. A organização apresentar a possibilidade de trabalhar remotamente.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

34. A organização oferecer horários de trabalho flexíveis.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

35. A organização oferecer um semana de trabalho de 4 dias.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

36. Sentir que consigo conciliar a minha vida profissional com a pessoal.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

37. A organização providenciar mais dias de férias do que o previsto pela lei.

Nada Importante Pouco Importante Neutro Importante Muito Importante

Anexo C - Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual de acordo com o género

Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações:	Respostas Válidas		
	Género Feminino	Género Masculino	Não Binário
Emergência de novas doenças contagiosas	2	4	0
Instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida	110	78	2
Viver numa sociedade pouco inclusiva e discriminatória	20	13	0
Aumento de problemas relacionados com a saúde mental	65	31	2
Efeitos das alterações climáticas agravados	30	28	0
Aumento das taxas de desemprego	29	16	0
Agravamento de novos conflitos geopolíticos	24	25	1
Dificuldade em atingir a independência financeira, por exemplo, dificuldade em conseguir créditos à habitação	81	78	1

Anexo D - Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual de acordo com os anos de experiência

Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações:	Respostas Válidas	
	Menos de 1 ano	1 ou mais anos
Emergência de novas doenças contagiosas	3	3
Instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida	93	97
Viver numa sociedade pouco inclusiva e discriminatória	13	20
Aumento de problemas relacionados com a saúde mental	45	53
Efeitos das alterações climáticas agravados	26	32
Aumento das taxas de desemprego	21	24
Agravamento de novos conflitos geopolíticos	23	27
Dificuldade em atingir a independência financeira, por exemplo, dificuldade em conseguir créditos à habitação	78	82

Anexo E - Preocupações da Geração Z portuguesa face à conjuntura atual de acordo com a área de interesse

Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações:	Respostas Válidas	
	Área de Tecnologia	Área da Gestão
Emergência de novas doenças contagiosas	0	6
Instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida	67	115
Viver numa sociedade pouco inclusiva e discriminatória	7	25
Aumento de problemas relacionados com a saúde mental	33	61
Efeitos das alterações climáticas agravados	29	29
Aumento das taxas de desemprego	12	32
Agravamento de novos conflitos geopolíticos	20	27
Dificuldade em atingir a independência financeira, por exemplo, dificuldade em conseguir créditos à habitação	53	100

Anexo F - Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro consoante o género

Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações:	Respostas Válidas		
	Género Feminino	Género Masculino	Não binário
Sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho	48	34	1
O meu trabalho não ter o reconhecimento merecido	42	29	0
Não construir amizades com os meus colegas de trabalho	18	17	1
Má adaptação à chefia	19	8	0
Benefícios não alinhados com as minhas necessidades	25	24	0
A minha função não ser suficientemente estimulante	39	36	2
Ser remunerado/a abaixo da média	61	46	1
Ser despedido/a por justa causa	6	3	0
Dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional	59	39	1
Falta de progressão na carreira	43	40	0

Anexo G - Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro consoante os anos de experiência

Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações:	Respostas Válidas	
	Menos de 1 ano de experiências	1 ou mais anos de experiência
Sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho	40	43
O meu trabalho não ter o reconhecimento merecido	32	39
Não construir amizades com os meus colegas de trabalho	17	19
Má adaptação à chefia	11	16
Benefícios não alinhados com as minhas necessidades	21	28
A minha função não ser suficientemente estimulante	31	46
Ser remunerado/a abaixo da média	29	59
Ser despedido/a por justa causa	3	6
Dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional	51	48
Falta de progressão na carreira	48	35

Anexo H - Preocupações da Geração Z portuguesa face ao emprego atual e/ou futuro consoante as áreas de interesse profissional

Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações:	Respostas Válidas	
	Área de Tecnologia	Área de Gestão
Sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho	34	44
O meu trabalho não ter o reconhecimento merecido	22	48
Não construir amizades com os meus colegas de trabalho	15	21
Má adaptação à chefia	7	19
Benefícios não alinhados com as minhas necessidades	15	30
A minha função não ser suficientemente estimulante	27	47
Ser remunerado/a abaixo da média	32	72
Ser despedido/a por justa causa	4	5
Dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional	37	57
Falta de progressão na carreira	24	56

Anexo I - Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização consoante o género

O que o/a levaria a abandonar uma organização?	Respostas Válidas		
	Género Feminino	Género Masculino	Não binário
A organização estar envolvida num escândalo que prejudica gravemente a sua reputação.	19	19	0
A organização ter uma atividade que prejudica gravemente o meio ambiente.	13	17	0
A organização não ser financeiramente estável (receio de ser despedido/a ou de perder o emprego).	62	48	2
A organização não ter políticas de igualdade e inclusão	28	10	0
A organização não ter políticas para salvaguardar a saúde mental dos seus colaboradores.	35	20	0
A organização desvalorizar o tema do WLB	80	58	2
A organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado	73	74	1
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente presencial	43	26	0
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto	6	6	1

Anexo J - Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização consoante anos de experiência

O que o/a levaria a abandonar uma organização?	Respostas Válidas	
	Menos de 1 ano de experiências	1 ou mais anos de experiência
A organização estar envolvida num escândalo que prejudica gravemente a sua reputação.	19	19
A organização ter uma atividade que prejudica gravemente o meio ambiente.	16	14
A organização não ser financeiramente estável (receio de ser despedido/a ou de perder o emprego).	58	54
A organização não ter políticas de igualdade e inclusão	18	20
A organização não ter políticas para salvaguardar a saúde mental dos seus colaboradores.	32	23
A organização desvalorizar o tema do <i>work-life balance</i>	61	79
A organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado	76	72
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente presencial	18	51
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto	6	7

Anexo K - Motivos que levariam a Geração Z a abandonar uma organização consoante as áreas de interesse

“O que o/a levaria a abandonar uma organização?”	Respostas Válidas	
	Área de Tecnologia	Área de Gestão
A organização estar envolvida num escândalo que prejudica gravemente a sua reputação.	13	24
A organização ter uma atividade que prejudica gravemente o meio ambiente.	11	18
A organização não ser financeiramente estável (receio de ser despedido/a ou de perder o emprego).	36	70
A organização não ter políticas de igualdade e inclusão	11	27
A organização não ter políticas para salvaguardar a saúde mental dos seus colaboradores.	14	40
A organização desvalorizar o tema do <i>work-life balance</i>	49	85
A organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado	54	86
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente presencial	31	37
A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto	5	7

Anexo L – Síntese das principais preocupações da Geração Z e motivos para abandonar uma organização

Questão	Resposta com maior ocorrência	Resposta com menor ocorrência
Considerando a conjuntura atual, quais são as suas principais preocupações?	1º- Instabilidade financeira devido ao aumento do custo de vida (n = 190); 2º- “Dificuldade em atingir a independência financeira” (n = 160); 3º- Aumento de problemas relacionados com a saúde mental (n = 98)	1º- Emergência de novas doenças contagiosas (n = 6); 2º - Viver numa sociedade pouco inclusiva e discriminatória (n = 33); 3º- Aumento das taxas de desemprego (n = 45).
Considerando o seu emprego atual e/ou emprego futuro, quais são as suas principais preocupações?	1º - Ser remunerado/a abaixo da média (n = 108); 2º - Dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional (n = 99); 3º - Sentir ansiedade devido à intensidade da carga de trabalho (n = 83) e Falta de progressão de carreira (n=83)	1º - Ser despedido/a por justa causa (n = 9); 2º - Má adaptação à chefia (n = 27); 3º - Não construir amizades com os meus colegas de trabalho (n = 36).
O que o/a levaria a abandonar uma organização?	1º - A organização oferecer uma faixa salarial abaixo da média de mercado (n = 148); 2º - A organização desvalorizar o tema do WLB (n = 140); 3º - A organização não ser financeiramente estável (n = 112)	1º- A organização apresentar um modelo de trabalho totalmente remoto (n = 13); 2º - A organização ter uma atividade que prejudica gravemente o meio ambiente (n = 30); 3º - A organização não ter políticas de igualdade e inclusão (n = 38) e A organização estar envolvida num escândalo que prejudica gravemente a sua reputação (n = 38)

Anexo M – Variância Total Explicada

Componente	Autovalores iniciais (<i>eigenvalues</i>)		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,53	26,87	26,874
2	2,81	10,06	36,93
3	1,88	6,72	43,65
4	1,53	5,45	49,10
5	1,31	4,68	53,78
6	1,11	3,98	57,76
7	0,99	3,56	61,32
8	0,94	3,35	64,67
9	0,89	3,17	67,85

Anexo N– Matriz de Componente Rotativa

	<i>Componente</i>					
	1	2	3	4	5	6
Ter a oportunidade de ensinar os meus colegas	0,75					
Trabalhar numa organização orientada para o cliente	0,75					
A organização oferecer formações regularmente	0,64					
Sentir que o meu trabalho é um impulsionador para futuros empregos	0,62					
Ter a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos na minha formação académica	0,62					
Ter experiências práticas dentro dos vários departamentos da organização	0,61					
Trabalhar numa organização que contribui positivamente para a sociedade	0,51					0,47

Sentir que o meu trabalho é valorizado e reconhecido pelas chefias	0,42	0,40				
A organização valorizar e recorrer à minha criatividade	0,39			0,31		
Ter um bom relacionamento com os colegas		0,77				
Trabalhar com colegas que apoiam e incentivam		0,75				
Trabalhar num ambiente de trabalho divertido		0,72				
Trabalhar num ambiente de trabalho agradável		0,65				
Ter um bom relacionamento com os meus superiores		0,64				
A organização apresentar a possibilidade de trabalhar remotamente			0,74			
A organização oferecer horários de trabalho flexíveis			0,71			
A organização oferecer uma semana de trabalho de 4 dias	0,32		0,67			
A organização providenciar mais dias de férias do que o previsto pela lei			0,58			
A organização produzir produtos e serviços inovadores				0,82		
A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade				0,70		
A organização estar na vanguarda da inovação em termos de ferramentas e modelos de trabalho				0,61		
Trabalhar num ambiente estimulante e motivador		0,38		0,49		0,40
Ter um pacote global de remuneração atrativo					0,86	
Ter um salário base acima da média do mercado					0,85	
Ter oportunidades de promoção e crescimento dentro da organização	0,32	0,32			0,39	

Sentir que consigo conciliar a minha vida profissional com a pessoal			0,57			0,56
Sentir-me bem e autoconfiante como resultado de trabalhar para a organização	0,34					0,54
Ter estabilidade e segurança no emprego dentro da organização	0,38				0,39	0,51

Anexo O - Teste de Comparação Múltiplas por Método de Pairwise

(I) Fator 1	(J) Fator 1	Diferença média (I- J)	Estatística do teste Padrão	Sig. ^{^b}	95% Intervalo de Confiança para a Diferença	
					Limite Inferior	Limite Superior
1	2	-0,358*	0,042	< 0,001	-0,440	-0,276
	3	- 0,344*	0,041	< 0,001	-0,425	-0,263
	4	-0,036*	0,049	0,461	-0,134	0,061
	5	0,330*	0,049	< 0,001	0,235	0,426
2	1	0,358*	0,042	<0,001	0,276	0,440
	3	0,014	0,036	0,692	-0,057	0,085
	4	0,322*	0,039	<0,001	0,245	0,399
	5	0,689*	0,044	<0,001	0,602	0,775
3	1	0,344	0,041	<0,001	0,263	0,425
	2	-0,014	0,036	0,692	-0,085	0,057
	4	0,307*	0,038	<0,001	0,233	0,382
	5	0,674*	0,041	<0,001	0,594	0,754
4	1	0,036	0,049	0,461	-0,061	0,134
	2	-0,322*	0,039	<0,001	-0,399	-0,245
	3	-0,307*	0,038	<0,001	-0,382	-0,233
	5	0,367*	0,035	<0,001	0,299	0,435
5	1	-0,330*	0,049	<0,001	-0,426	-0,235
	2	-0,689*	0,044	<0,001	-0,775	-0,602
	3	-0,674*	0,041	<0,001	0,754	-0,594
	4	-0,367*	0,035	<0,001	-0,435	-0,299

Baseado em médias marginais estimadas *A diferença média significativa no nível 0,05-