



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Estratégias de Adaptação do Processo de Acolhimento à Geração Z: Um Estudo de Caso na Tendam Portugal

Rute Isabel Silva Miranda

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento
ISCTE-IUL

janeiro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional (DRHCO)

Estratégias de Adaptação do Processo de Acolhimento à
Geração Z: Um Estudo de Caso na Tendam Portugal

Rute Miranda

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento
ISCTE-IUL

janeiro, 2024

Agradecimentos

Regressar ao ISCTE, 23 anos após a conclusão da minha licenciatura, para realizar o Mestrado em Gestão Aplicada, marcou um momento repleto de significado e reflexão pessoal. Reencontrei um ambiente académico de excelência, caracterizado por uma combinação única de proximidade e informalidade, onde a prática se alia ao rigor académico numa sintonia perfeita.

Dirijo um agradecimento particularmente especial à minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento. O seu vasto conhecimento e incansável incentivo enriqueceram de forma inestimável a minha experiência académica.

Expresso a minha sincera gratidão à Tendam e a todos os meus chefes e colegas, cuja colaboração foi indispensável. A oportunidade de desenvolver este projeto tão pertinente, sob o seu apoio e confiança, constituiu um privilégio singular. A credibilidade conferida à minha capacidade analítica e de desenvolvimento foi um pilar para o sucesso deste projeto.

Um tributo especial à minha família – João, Miguel e David - pelo apoio neste regresso aos estudos. O vosso amor, paciência e incentivo foram a força motriz que me permitiu atravessar esta jornada com serenidade e alegria.

Aos meus amigos, agradeço por estarem presentes, proporcionando apoio e momentos repletos de alegria e descontração.

Aos colegas e amigos do ISCTE, agradeço por partilharem comigo este período de aprendizagem e descoberta, criando memórias que hei de levar para a vida.

A todos vós, o meu mais sincero agradecimento. Cada um teve um papel indispensável na concretização deste meu sonho e na construção deste capítulo tão significativo da minha vida.

Resumo

A Geração Z, caracterizada por contextos e crenças únicos, foi alvo de análise para compreender as suas necessidades e expectativas. O objetivo deste estudo centra-se na integração eficaz da Geração Z no setor do retalho de moda, onde a rotatividade voluntária é elevada.

A pesquisa consistiu numa análise abrangente, que envolveu a avaliação do processo de *onboarding* existente e o levantamento das necessidades e expectativas de 510 colaboradores da Geração Z numa empresa do setor de retalho de moda. Com base nos resultados obtidos, foi desenvolvido um novo programa de *onboarding* especificamente direcionado para esta geração.

Este projeto resultou na criação de um conjunto de intervenções estratégicas destinadas a alinhar o processo de acolhimento com as tendências socioculturais e tecnológicas contemporâneas.

O estudo oferece *insights* valiosos para futuras ações e estabelece um modelo para a contínua adaptação às necessidades emergentes da Geração Z no contexto do setor retalho de moda.

Palavras-chave: Geração Z, *Onboarding*, *Turnover*, Retalho de Moda

JEL Classification: J24 Recruitment; Selection; Training; Performance Appraisal; M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation.

Abstract

Generation Z, characterized by unique contexts and beliefs, was analyzed to understand their needs and expectations. The objective of this study is centered on the effective integration of Generation Z into the fashion retail sector, where voluntary *turnover* is high.

The research consisted of a comprehensive analysis, which involved assessing the existing onboarding process and surveying the needs and expectations of 510 Generation Z employees in a fashion retail company. Based on the findings, a new onboarding program specifically aimed at this generation was developed.

This project led to the creation of a set of strategic interventions designed to align the onboarding process with contemporary sociocultural and technological trends.

The study offers valuable insights for future initiatives and establishes a model for the ongoing adaptation to the emerging needs of Generation Z in the fashion retail context.

Keywords: Generation Z; Onboarding, Turnover, Fashion Retail

JEL Classification: J24 Recruitment; Selection; Training; Performance Appraisal; M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Quadros	vii
Índice de Figuras	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Geração Z.....	3
2.2. Processo de acolhimento	7
2.3. <i>Turnover</i>	13
2.4. Setor do retalho de moda em Portugal e a Geração Z	16
3. Metodologia com Base nos Resultados	19
3.1. Método	19
3.2. Amostra	19
3.3. Técnicas de recolha de dados.....	20
3.4. Técnica de tratamento de dados	21
4. Diagnóstico	22
4.1. Caracterização da organização.....	22
4.2. Caracterização prática de <i>onboarding</i> na Tendam	25
4.3. Resultados do questionário	26
4.4. Análise crítica	32
4.5. Limitações.....	34
5. Projeto de Intervenção	35
5.1. <i>Onboarding</i> para a Geração Z.....	35
5.1.1. Nome do Projeto.....	36
5.1.2. Logótipo	36
5.1.3. Objetivo.....	37
5.1.4. Recursos.....	38
5.1.4.1. <i>Learning Management System</i>	38

5.1.4.2.	Ferramenta de autor de <i>e-learning</i>	39
5.1.5.	Atividades	40
5.1.5.1.	Frase convite	41
5.1.5.2.	<i>E-mail</i>	41
5.1.5.3.	Plataforma de <i>e-learning</i> Be!Tendam.....	43
5.1.5.4.	Mentoria.....	44
5.1.5.5.	Sessões Microsoft Teams	45
5.1.5.6.	Implementação do <i>onboarding</i>	45
5.1.5.6.1.	Duas semanas de <i>onboarding</i>	45
5.1.5.6.2.	Sistema de avaliação	47
5.1.6.	Equipa.....	48
5.1.7.	Orçamento	48
5.2.	KPIs	49
5.3.	Avaliação do projeto	50
	Conclusões.....	51
	Referências Bibliográficas.....	53
	Anexos.....	59
	Anexo A – Questionário	59
	Anexo B – Reforço de comunicação do preenchimento do Inquérito.....	65
	Anexo C – Plano em vigor de <i>onboarding</i> do vendedor	67
	Anexo D – Índice do manual de <i>Onboarding</i> em vigor	68
	Anexo E – Índice do manual da marca em vigor	69
	Anexo F – Aspetos mais valorizados num emprego ideal	70
	Anexo G – <i>Storytelling</i> TGeneration	71
	Anexo H – Episódios TGeneration.....	73
	Anexo I – Plano de elaboração de conteúdos TGeneration	78

Índice de Quadros

Figura 1: Organograma simplificado da Tendam Portugal	23
Figura 2: Cronograma do projeto de <i>Onboarding</i>	35
Figura 3: Logótipo do <i>Onboarding</i>	37
Figura 4 - Plano de <i>Onboarding</i> TGeneration.....	40
Figura 5: Frase convite.....	41
Figura 6: <i>E-mail</i> de boas-vindas	42

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma simplificado da Tendam Portugal	23
Figura 2: Cronograma do projeto de <i>Onboarding</i>	35
Figura 3: Logótipo do <i>Onboarding</i>	37
Figura 4 - Plano de <i>Onboarding</i> TGeneration.....	40
Figura 5: Frase convite.....	41
Figura 6: <i>E-mail</i> de boas-vindas	42

1. Introdução

Num mundo cada vez mais influenciado por rápidas evoluções sociais, culturais e tecnológicas, e proliferado de organizações cada vez mais concorrentes e interessadas nas capacidades e necessidades dos trabalhadores, o conhecimento sobre as especificidades geracionais, sobretudo das recém-chegadas à população ativa, tornou-se um objeto de estudo tão necessário quanto urgente, tanto para académicos quanto para gestores (Twenge, 2010).

Sem este conhecimento, não é possível realizar uma integração efetiva e plena das diferentes gerações no contexto organizacional e laboral, por isso, também, a investigação científica tem procurado, nas últimas décadas, estudar, acompanhar, compreender e responder às necessidades das organizações, cuja sustentabilidade e atratividade depende, cada vez mais, dos modos e mecanismos de gestão dos trabalhadores, por um lado, e da avaliação destes à luz de critérios de satisfação pelas organizações das suas necessidades e preferências, por outro (Chicca & Shellenbarger, 2018). Daí que seja essencial para as organizações e suas lideranças compreenderem e implementarem novas abordagens de gestão relativamente aos seus trabalhadores, nomeadamente, aos novos trabalhadores, os quais, por definição, pertencem a gerações mais recentes e desconhecidas (Nieżurawska et al., 2023).

Inerente à evolução social da condição humana, cada geração nasce e cultiva-se num determinado período, com diferentes contextos e crenças, conhecimentos e comportamentos, e específicos valores e modos de interpretação da realidade, à luz de condições e oportunidades sociais, económicas e culturais diversas, em grau e escala Twenge (2017).

Neste âmbito, as organizações não enfrentam apenas os desafios de gestão da diversidade e renovação geracional no seu seio, pois, o desconhecimento ou menosprezo das especificidades geracionais nas abordagens estratégicas de gestão e liderança das organizações poderá colocar o crescimento ou prestígio destas em perigo (Schroth, 2019).

O objetivo geral deste projeto é desenvolver um programa de acolhimento adaptado à Geração Z para a empresa Tendam Portugal, do setor do retalho de moda. Este programa visa responder de forma eficaz às necessidades e expectativas desta geração emergente no mercado de trabalho.

Os objetivos específicos incluem a caracterização da Geração Z, uma análise do processo atual de acolhimento na Tendam Portugal, identificando as práticas vigentes e as áreas que requerem adaptação. Este estudo tem como finalidade não só melhor atender às preferências da Geração Z, mas também contribuir para a diminuição do *turnover* voluntário na empresa.

Para alcançar estes objetivos, o documento integra uma revisão da literatura relevante e, no terceiro ponto, será abordada a metodologia, detalhando as técnicas de recolha e o

tratamento de dados utilizados. Seguem-se o diagnóstico da situação atual e o projeto de intervenção proposto.

Enquadrado no Mestrado de Gestão Aplicada, o foco deste estudo recai sobre a gestão de recursos humanos, com especial ênfase na integração eficaz da Geração Z no mercado de trabalho. As lições aprendidas neste processo são importantes, particularmente para o acolhimento de uma geração jovem e inexperiente, e serão fundamentais para a gestão eficiente da organização. Estes conhecimentos propiciarão ferramentas práticas e *insights* relevantes para futuras iniciativas de acolhimento e integração na empresa. O projeto, já aprovado pela Tendam, está atualmente em fase de planejamento, com implementação prevista para abril de 2024.

2. Revisão de Literatura

2.1. Geração Z

A Geração Z, é identificada por Twenge (2017) e Stillman (2017) como o grupo demográfico nascido entre 1995 e 2012. Compreender as dinâmicas e a forma como esta interage em ambientes de trabalho previamente estabelecidos por gerações anteriores torna-se essencial para gestores, políticos e académicos, visando a elaboração de estratégias de integração efetivas (Twenge, 2010).

Em Portugal, este segmento demográfico representa 18,5% da população (INE, 2021), o que sublinha a sua relevância no contexto nacional. Caracterizada por ter crescido num mundo digital e global, a Geração Z é adepta da tecnologia, tem interesse pela ordem e pela estrutura, demonstra uma forte ética de trabalho e valoriza a previsibilidade nas suas vidas (Niezurawska *et al.*, 2023).

Estas características apresentam desafios específicos no processo de integração no mundo laboral. Contudo, apesar destas categorizações geracionais oferecerem importantes insights, é importante recordar que a identidade e trajetória de cada indivíduo são multifacetadas e vão além de rótulos.

As características da Geração Z são, naturalmente, diferentes das que identificam gerações anteriores, formam um retrato complexo e multifacetado de um grupo geracional que, de forma singular, combina modernidade com traços mais conservadores da Geração Boom (Schwieger & Ladwig, 2018). Muitas vezes rotulados como "iGen" (Twenge, 2017), pela supremacia com que utilizam a Internet e os smartphones na sua comunicação e vida quotidiana abraçam crenças e princípios tradicionais (Seemiller & Grace, 2016), com uma ênfase na coesão familiar e na procura de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, demonstram maior autodisciplina e consciência financeira (Stillman & Stillman, 2017; Williams & Page, 2011). São a primeira geração global, Homo Globalis, indivíduos não apenas moldados pelos contextos locais, mas, simultaneamente, influenciados por acontecimentos à escala global (Chicca & Shellenbarger, 2018).

A exposição contínua e intensiva às tecnologias, especialmente às redes sociais desde a infância, dotou-os de habilidades únicas de conexão e comunicação, conferindo-lhes uma fluidez tecnológica ímpar (Schmidt *et al.*, 2023). Esta fluidez permite-lhes estabelecer conexões instantâneas e aceder imediatamente a fontes de informação e comunicação (Schwieger & Ladwig, 2018). Demonstram ser observadores, procuram assistir primeiro à realização das tarefas feitas por outras pessoas, antes de se aventurarem a replicar a aprendizagem (Seemiller & Grace, 2016). Este comportamento é evidente na orientação de procurarem informações através de vídeos. Tal abordagem tornou-os autodidatas, empreendedores e possivelmente a geração mais criativa (Iorgulescu, 2016; Schroth, 2019; Schwieger & Ladwig, 2018; Stillman & Stillman, 2017).

A Geração Z revela uma capacidade inata para a multitarefa e um desejo de envolvimento em diversas atividades, por vezes, até, em simultâneo. Ao contrário de gerações anteriores, não se contentam com tarefas repetitivas, tendem a ficar entediados e desmotivados com estas, e procuram, assim, aprender constantemente coisas novas, frequentemente através de dispositivos eletrónicos onde realizam pesquisas e aprendem (Zhitomirsky-Geffet & Blau, 2016).

Preferem estabelecer o seu próprio ritmo de estudo e compreender o conteúdo de forma autónoma antes de partilharem essa compreensão com terceiros. Demonstram uma tendência para a independência no trabalho, evitando depender excessivamente de colegas, (Patel, 2017, como citado por Gabrielova & Buchko, 2021). No entanto, consideram os colegas e os formadores como recursos essenciais e apreciam a flexibilidade de colaborar com outros conforme a sua preferência, frequentemente após refletirem individualmente sobre um conceito, desafio ou projeto (Seemiller & Grace, 2016).

A constante interação com as redes sociais tem exercido um impacto profundo na forma como a Geração Z se percebe a si mesma e aos outros, e na visão do mundo que a rodeia. Plataformas como o Instagram, o Snapchat e o TikTok são utilizadas não apenas para a comunicação, mas também como ferramentas para a construção de identidade, formação de opiniões, envolvimento em questões sociais e descontração (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019; Stillman & Stillman, 2017).

Esta relação intensa com a tecnologia tem levado à evitação de interações pessoais, resultando em isolamento, inibição social e ansiedade relacionada com a timidez (Schmidt *et al.*, 2023, Twenge, 2017). A redução das relações diretas pode impactar a comunicação e os relacionamentos com outras gerações, uma vez que a comunicação face a face favorece o desenvolvimento de laços interpessoais, resultando em comportamentos mais confiantes e colaborativos (Bradbury, 2018, como citado por Schroth, 2019).

O isolamento tem vindo a agravar a saúde mental de uma geração que enfrenta desafios particulares nessa área. Uma percentagem considerável desta geração classifica a sua saúde mental como apenas aceitável ou mesmo insatisfatória. Apresentam índices preocupantes de diagnósticos de depressão e ansiedade. Apenas metade acredita que está a lidar adequadamente com o stress, e um quarto sente que não está a fazer o suficiente. Alegam ainda, que o stress os desencoraja de ocuparem posições de liderança (Schroth, 2019). Dadas estas circunstâncias, as organizações podem ter de reconsiderar e ampliar os investimentos em iniciativas de saúde e bem-estar. Estudos mostram que intervenções focadas no desenvolvimento de habilidades psicossociais podem ser benéficas. Num estudo de Schroth (2019) a maioria desta geração expressou o desejo de mais suporte emocional.

A Geração Z é especialmente sensível a temas como igualdade, diversidade, inclusão e sustentabilidade. A ideia de igualdade possui um valor significativo, porque defende a

perspetiva de que todos merecem o mesmo tratamento. Ao longo da sua vida, os membros desta geração têm testemunhado avanços significativos em questões de liberdade de género, direitos religiosos e equidade entre géneros. Temas ligados à diversidade, equidade e inclusão são mais importantes para esta geração do que para qualquer outra anterior (Barnes & Noble 2018, como citado por Schroth, 2019).

O compromisso com a igualdade e a ética não se limita apenas a questões sociais, estende-se também às suas expectativas no ambiente de trabalho. Valorizam, acima de tudo, empregadores que não assegurem apenas equidade salarial e oportunidades de crescimento, mas também que investam na formação e desenvolvimento contínuo. De acordo com Schwieger & Ladwig (2018) as características que mais valorizam em potenciais empregadores, são: respeito, conduta íntegra, recompensas justas, clareza na comunicação e tomadas de decisão empresariais ponderadas e sustentáveis.

A Geração Z demonstra uma predisposição para participar em iniciativas de envolvimento comunitário que promovam um impacto significativo e duradouro em problemas sociais concretos, em vez de se envolver em atividades voluntárias de curto prazo (Schwieger & Ladwig, 2018). Desataca-se pelo ativismo online, utiliza as redes sociais não apenas como meio de expressão, mas como ferramentas poderosas para apoiar movimentos que promovem a luta contra as mudanças climáticas, igualdade de género, justiça racial e direitos LGBTQ+. Por meio de hashtags virtuais, partilha informações, mobiliza causas e eventos e desempenha um papel significativo na conscientização e na promoção de mudanças sociais.

A Geração Z tem um nível de educação mais elevado e uma diversidade étnica e racial sem precedentes (Schroth, 2018; Tidhar, 2023). Está a ser criada e desenvolvida em ambiente de superproteção. Esta postura, eventualmente excessiva, limita a sua exposição a experiências essenciais para desenvolver competências emocionais e intelectuais fundamentais para a sua vida, o que resulta numa maturidade tardia (Twenge, 2017), e dificulta que se torne adulta, autónoma, capaz de enfrentar os desafios da vida, e no local de trabalho (Murphey *et al.*, 1963, como citado por Schroth, 2019). Carol Dweck (2006) verificou que superproteger as crianças, evitando o fracasso e oferecendo apenas elogios, faz com que tenham uma predisposição para evitar desafios, esconder falhas e resistir a *feedbacks* construtivos no ambiente laboral. Assim, é importante incentivar esta geração a tomar decisões e a assumir responsabilidades, evitando blindá-los de desafios ou consequências adversas (Murphey *et al.*, 1963, como citado por Schroth, 2019). Dado o contexto económico ser mais benéfico aliado à superproteção, pode não ser imperativo trabalharem para auxiliar o rendimento familiar, como aconteceu com gerações anteriores. Trabalhos iniciais são importantes para os jovens, ajudam a equilibrar expectativas laborais e a interagir eficientemente com os colegas. A falta desta experiência inicial pode levar a que novos colaboradores desenvolvam expectativas de trabalho desajustadas, resultando, em última

análise, num menor compromisso e numa maior rotatividade (Huselid, 1995). Têm uma visão otimista do mundo do trabalho, esperam não apenas encontrar significado e paixão nas suas funções, mas também almejam um ambiente inclusivo onde as suas opiniões são valorizadas e aceites pelos pares (Schroth, 2019, Seemiller & Grace, 2016, Tulgan, 2013, como citado por Iorgulesco, 2016). A gestão eficaz das expectativas torna-se essencial ao lidar com esta geração no ambiente profissional.

Esta característica leva a que as pessoas da Geração Z tenham uma necessidade contínua de *feedback* e reconhecimento no trabalho, e explica a importância que dão ao *mentoring* (Chicca & Shellenbarger 2018, Iorgulesco, 2016; Stillman & Stillman, 2017). Há uma alteração nas expectativas dos colaboradores quanto ao *feedback*, passando de um modelo periódico para um modelo imediato (Lev, 2022). De acordo com Aggarwal *et al.*, (2020), o *feedback* pode ser tanto positivo quanto negativo, e o nível de confiança entre os colaboradores e os seus supervisores é essencial para que estes se sintam à vontade para procurar *feedback* negativo sobre o seu desempenho, de forma confortável.

A Geração Z valoriza a flexibilidade e a criatividade; daí que os seus membros sejam mais propensos a experimentar vários empregos (Seemiller & Grace, 2018). Elka Torpey & Andrew Hogan (2016) indicam no seu estudo que esta geração prefere as atividades de *freelancers*, ao invés de estabelecerem contratos duradouros com um único empregador. Esse cenário pode explicar a razão pela qual numerosos estudantes aspiram trabalhar por conta própria após a conclusão dos estudos universitários. Possuem expectativas reduzidas quanto à segurança no emprego oferecida por uma única empresa. O ambiente de trabalho é percecionado como um local de passagem temporário, um espaço para o crescimento pessoal e profissional, sendo, sobretudo, um ambiente social que deve proporcionar satisfação diária. Embora tenham um desejo de causar impacto, a sua motivação principal reside em garantir segurança e estabilidade nas suas vidas fora do ambiente de trabalho (Patel, 2017, como citado por Gabrielova & Buchko (2021).

O progresso e o retorno financeiro, potenciados pelas competências adquiridas e pela experiência, fortalecem a estabilidade que desejam (Lyons, *et al.*, 2015). Valorizam a compensação, tanto em termos de salário como de benefícios, e preferem ter a liberdade de escolher os benefícios que recebem. Segundo Gabrielova & Buchko (2021) procuram uma organização onde sejam reconhecidos como indivíduos e tenham espaço para proporcionar um impacto significativo. Valorizam um ambiente de trabalho animado, com horários flexíveis e pausas remuneradas. Não estão focados na ascensão rápida na hierarquia, precisam sim de estar constantemente motivados para dar o melhor de si, e o reconhecimento imediato é o que procuram (Gabrielova & Buchko, 2021). Com uma postura bastante direta e, mesmo com a sua inexperiência profissional, almejam salários, regalias e condições muito elevadas e, por vezes, irrealistas (Lev, 2022).

A Geração Z valoriza líderes que comunicam de forma clara e assertiva; promovem ambientes de trabalho positivos e inclusivos; possuem uma elevada inteligência emocional; estão disponíveis para orientar; são ativos e participativos; demonstram grande competência e defendem a igualdade. Esta pesquisa aponta uma tendência para preferirem a liderança transformacional em detrimento da transacional (Gabrielova & Buchko, 2021).

2.2. Processo de acolhimento

Embora cada candidato apresente preferências distintas relativamente a cargos e empresas, há uma diversidade de oportunidades disponíveis para cada indivíduo no mercado atual. Esta realidade levou os gestores de Recursos Humanos a reavaliarem as suas abordagens e estratégias na promoção de vagas. Face à escassez de profissionais qualificados e experientes a nível global, as empresas estão a adaptar-se, procurando e implementando novas estratégias para atrair e desenvolver talentos. É essencial compreender os fatores que atraem os candidatos da Geração Z a um emprego, quais têm um impacto significativo tanto na retenção como no recrutamento.

Ao abordar o processo de acolhimento, frequentemente referido como *onboarding*, particularmente em empresas multinacionais, é importante contextualizá-lo com a noção de *Employer Branding*. Em 2008, Cooper definiu este conceito como a proposta de valor que uma organização oferece aos seus colaboradores, percebendo-o não só como um mero benefício, mas como uma estratégia a longo prazo destinada a influenciar e moldar a perceção de *stakeholders*, tanto internos como externos. Esta estratégia visa posicionar a organização como um lugar de eleição para trabalhar. Assumir uma identidade consolidada enquanto empregador tem vindo a ganhar destaque nas estratégias das empresas. Esta identidade influencia diretamente as fases de recrutamento, acolhimento, retenção e a forma como se cultivam compromissos com profissionais que se alinham com os objetivos e aspirações da empresa (Itam *et al.*, 2020). Ao longo deste documento, o termo *onboarding* poderá ser utilizado para referenciar o processo de acolhimento, em conformidade com a terminologia adotada na gíria empresarial.

Para capitalizar o potencial dos talentos, as organizações precisam de dar ênfase e implementar estratégias efetivas de gestão de pessoas, estarem predispostas a adaptarem-se e a transformarem-se em entidades em permanente evolução (Lenka & Chawla, 2015). Este desafio abrange a criação de uma identidade corporativa robusta, iniciativas contínuas de formação e desenvolvimento, e a adoção de práticas de gestão transparentes e motivadoras. Ao adotar estas abordagens, as empresas estabelecem um vínculo de confiança, reforçam a sua notoriedade no mercado, enriquecem a experiência dos seus colaboradores e destacam-se enquanto empregadores de referência para os talentos atuais e futuros (Itam *et al.*, 2020).

Após um processo rigoroso de recrutamento e seleção, uma das medidas que permite maximizar o seu sistema de gestão de talento é a adoção da abordagem estratégica de *onboarding* (Bauer, 2010).

O processo de *onboarding* é uma fase decisiva na integração de novos colaboradores numa organização. Tem como objetivo familiarizar os recém-chegados com os fundamentos essenciais da empresa - sua visão, missão e valores - capacitando-os para um desempenho eficiente e com sucesso desde o início do seu percurso na organização (Klein *et al.*, 2015). Vai além da simples adaptação ao ambiente de trabalho, inclui um sistema de apoio bem estruturado que ajuda os novos colaboradores a compreenderem as dinâmicas sociais e a adaptarem-se às novas responsabilidades funcionais, facilitando uma integração rápida e tranquila (Bauer, 2011).

A literatura científica tem, consistentemente, sublinhado a relevância do *onboarding* na integração eficaz dos colaboradores nas suas novas funções (Jeske & Olson, 2021). Há evidências claras de que, quando bem-sucedido, não só favorece a retenção de talentos (Bhakta & Medina, 2021), como também promove níveis mais elevados de satisfação laboral (Meyer & Bartels, 2017) e um bem-estar ético-psicológico (Caldwell & Peters, 2018). De acordo com Bauer *et al.*, (2007) um acolhimento bem-sucedido dos novos colaboradores está diretamente relacionado com a sua retenção e satisfação a longo prazo. Deste modo, não é apenas um procedimento, é uma fase crítica na experiência dos colaboradores e, se gerido corretamente, pode ser a chave para maximizar o compromisso e a produtividade destes profissionais desde o início (Bauer *et al.*, 2007).

No entanto, como em qualquer processo, existem desafios inerentes. Obstáculos como a falta de planeamento adequado, recursos insuficientes, ou até mesmo uma cultura organizacional não alinhada, podem comprometer a eficácia do processo de acolhimento. Assim, a identificação proativa de obstáculos e a preparação adequada do processo de *onboarding* são fundamentais (Klein *et al.*, 2015).

De acordo com Kirchner & Stull (2022), muitas empresas seguem uma metodologia improvisada no acolhimento de novos colaboradores, optando por uma perspetiva de economia ilusória. Este tipo de abordagem, que muitas vezes se resume ao preenchimento de documentação, rápida apresentação das instalações e formação superficial, pode resultar na falta de foco dos colaboradores, numa preparação inadequada, originar sentimentos de insegurança, descontentamento e incerteza nos primeiros momentos na empresa. Segundo Shufutinsky & Cox (2019), a insatisfação dos colaboradores com o processo de acolhimento pode levar a um maior *turnover*.

Um processo de acolhimento mais estruturado e ponderado surge como a opção mais lógica (Kirchner & Stull, 2022). A formação contínua das equipas de recursos humanos é imprescindível neste contexto (Nishii & Wright, 2008). Além disso, a disponibilidade de

recursos e a implementação de uma cultura de acolhimento é determinante para uma integração bem-sucedida (Cable *et al.*, 2013). Ter acesso a uma formação abrangente pode proporcionar aos novos profissionais uma maior confiança e satisfação no desempenho das suas funções (Allen, 2006).

A fase inicial de um emprego é crítica para a integração de novos colaboradores. Porter *et al.* (1976) definem este período desde o primeiro dia até ao término do décimo quinto mês de trabalho. Esta perspetiva é corroborada por Kammeyer-Mueller *et al.*, (2013), que também enfatizam a importância do *onboarding* durante os primeiros meses de integração. Paralelamente, Mortvedt (2009) entende a experiência de acolhimento não apenas como uma mera adaptação, mas como um conjunto de processos interligados, que abrange aprendizagem, *networking*, alocação de recursos, definição de objetivos e estratégias. Este conceito é apoiado por Adkins (1995), que destaca a importância de integrar novos colaboradores em todos os níveis da organização, desde a cultura até às tarefas específicas. O ciclo de *onboarding* culmina quando os colaboradores atingem o pico da sua produtividade, como observado por Allen (2006).

No entanto, a trajetória do envolvimento dos colaboradores não é uniforme ao longo do tempo. Pesquisas revelam que o ponto máximo de envolvimento dos colaboradores ocorre frequentemente nos primeiros seis meses de emprego, período este denominado de "lua-de-mel profissional" (Chadi & Hetschko, 2018, como citado por Franklin *et al.*, 2023). Este é um momento caracterizado por um alto nível de motivação, envolvimento e compromisso por parte dos recém-integrados. De acordo com Tett & Meyer (1993), há uma maior satisfação dos colaboradores neste período inicial. Todavia, após este período, existe uma maior propensão para que estes profissionais ponderem sobre a possibilidade de deixar a empresa se não houver estratégias de retenção alinhadas às suas necessidades e valores.

Os colaboradores que se sentem bem integrados na organização tendem a apresentar um desempenho superior à média, demonstram maior compromisso e são menos propensos a faltar ou abandonar a empresa (Kellerman & Reece, 2019, como citado por Franklin *et al.*, 2023). Esta integração bem-sucedida gera, indiretamente, benefícios para as organizações, através da otimização do desempenho dos colaboradores e redução da rotatividade. Contrariamente, a ausência de estratégias eficazes para promover tal integração pode levar os colaboradores a sentirem-se isolados no ambiente laboral, o que pode afetar negativamente o seu rendimento (Ozcelik & Barsade, 2018).

Diversas estratégias foram desenvolvidas e implementadas ao longo dos anos para motivar e envolver os colaboradores. Táticas que vão desde a remuneração até ao reconhecimento, passando pela formação contínua (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017). No entanto, estudos recentes mostram que as novas gerações, em particular a Geração Z, parecem estar menos envolvidas no trabalho quando comparadas com gerações anteriores.

Este declínio no envolvimento laboral entre os mais jovens é uma preocupação crescente e exige uma abordagem atualizada no que toca a estratégias de motivação e retenção (Nieżurawska *et al.*, 2023).

Segundo Baeur (2013), empresas que implementam eficazmente os "4 C's" no processo de *onboarding* - conformidade, clarificação, cultura e conexão - tendem a registar impactos positivos significativos. A coordenação eficiente destes elementos está associada a um aumento na satisfação dos colaboradores, melhoria da eficiência operacional e redução da taxa de rotatividade, em contraste com as que não conseguem otimizar esses componentes.

A conformidade compreende as formalidades iniciais no contexto profissional, como o preenchimento de documentação contratual, configuração de contas de correio eletrónico e alocação de espaços de trabalho que correspondam às funções designadas.

A clarificação envolve a compreensão exata das responsabilidades do cargo, expectativas de desempenho e a terminologia específica da empresa, incluindo as siglas. A assimilação antecipada destes aspetos capacita os novos colaboradores a elevar a sua produtividade de forma acelerada.

A cultura relaciona-se com a adaptação à identidade organizacional única de cada empresa. As organizações possuem características próprias, procedimentos e expectativas distintas. A habilidade de interpretar e incorporar a cultura predominante e as subculturas eleva a probabilidade do sucesso contínuo.

Por fim, a conexão refere-se à criação de relações interpessoais, estruturas de suporte e redes de informação vitais. Essas conexões são fundamentais para uma integração efetiva dos novos colaboradores, permitindo-lhes enraizar-se na nova estrutura organizacional. Os colaboradores que conseguem adaptar-se às exigências da função, que se consideram eficientes e que estabelecem relações sólidas com colegas tendem a desenvolver um vínculo à organização, reduzindo a probabilidade de tomar a decisão de saírem da empresa (Bauer, & Erdogan, 2011).

O processo de *onboarding* assume um papel fundamental, particularmente para a Geração Z. Esta geração, moldada num contexto digital e de constante evolução, valoriza uma experiência de integração que proporcione uma sensação de pertença e inclusão na organização desde o primeiro momento. Assim, torna-se imperativo que as organizações repensem e ajustem os seus métodos de acolhimento de modo a estarem em consonância com as aspirações e requisitos deste grupo geracional. Uma estratégia adaptada, que englobe tecnologia, *feedback* regular, acompanhamento e oportunidades de crescimento rápido, é determinante para assegurar que não só se integrem, mas também se mantenham e prosperem nas empresas.

De acordo com Schroth (2019) é essencial que, na etapa inicial do *onboarding*, se apresente aos novos colaboradores um plano minuciosamente elaborado, que contenha um

cronograma estruturado, objetivos claros, responsabilidades bem definidas e uma descrição dos recursos ao dispor.

Além disso, deve-se promover uma comunicação aberta e ativa, incentivando sessões interativas de perguntas e respostas com líderes, equipa de recursos humanos e colegas, para facilitar a integração e o esclarecimento de dúvidas.

A identificação com os valores e metas de uma organização é um fator estratégico no compromisso organizacional. De acordo com Meyer e Allen (1991), é um ponto chave para alcançar o compromisso afetivo. No processo de *onboarding*, é importante que as organizações comuniquem a sua missão, visão e valores de forma transparente, bem como os seus procedimentos. Estudos demonstram que, quando os novos colaboradores têm acesso a informações detalhadas e rigorosas sobre a organização e as suas respetivas funções, a sua integração tende a ser mais bem-sucedida, comparando com os que não recebem tal nível de detalhe informativo (Klein & Preacher, 2006, como citado por Bauer (2010).

A formação é uma componente essencial da socialização organizacional. De acordo com Saks & Ashforth (1997), as práticas de socialização e formação podem desempenhar um papel diferenciador e facilitador no ajuste ao novo emprego. Dado que a Geração Z é observadora valorizam esta prática (Seemiller & Grace, 2016). Assim, um programa de formação bem estruturado não só lhes proporciona o conhecimento técnico necessário, mas também os ajuda a entender a dinâmica e os valores da organização. Pode ser uma combinação de métodos tradicionais e digitais, permitindo uma aprendizagem flexível e adaptada às necessidades dos colaboradores. O reconhecimento da importância da formação e a adaptação dos métodos às particularidades desta geração podem ser decisivos para a sua retenção e para maximizar o seu potencial na organização.

A mentoria tem sido reiteradamente reconhecida como uma ferramenta valiosa para auxiliar os novos colaboradores na adaptação à cultura organizacional. A normalização da entrada numa nova função é vital, visto que tal transição é intrinsecamente desafiadora. Ao demonstrar compreensão face à complexidade desse processo, o mentor transmite que tal experiência é comum e expectável, transformando a abordagem perante estas adversidades de uma responsabilidade individual para uma abordagem coletiva. Ter um mentor disponível para esclarecer prontamente quaisquer dúvidas, é muito importante, na prevenção de desajustes de expectativas dos colaboradores recentemente integrados (Klein & Preacher, 2006, como citado por Bauer, 2010). O desempenho dos profissionais da Geração Z é acentuadamente influenciado pela liderança. Eles almejam estabelecer uma relação construtiva com os seus superiores e esperam que estes assumam um papel de mentoria no progresso das suas carreiras (Chillakuri, 2020).

O *feedback* é fundamental para o ajuste e a satisfação do colaborador. De acordo com Ashford & Cummings (1983), a busca de *feedback* pode estar ligada a variáveis de resultado como satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Os colaboradores recém-contratados, enfrentam desafios e erram, encontram barreiras para assimilar reações, sejam elas positivas ou negativas, dos seus colegas. Esta realidade destaca a importância contínua de dar *feedback* construtivo. No contexto do *onboarding*, a comunicação é bidirecional: os colaboradores procuram e recebem diretrizes e as empresas apresentam distintos graus de eficiência na aplicação destes instrumentos de retorno. Os líderes que expressarem compreensão e estabelecerem laços com as suas equipas asseguram que os colaboradores se sintam reconhecidos, algo essencial para a Geração Z (Smet *et al.*, 2021, como citado por Franklin *et al.*, 2023).

Permitir que os colaboradores tenham voz nas decisões pode aumentar o seu compromisso. Morrison & Milliken (2000) analisaram como o medo de represálias e o medo de uma imagem negativa podem impedir os colaboradores de falar e sugerem que as organizações devem promover uma cultura que encoraje a voz dos colaboradores. O sentimento de inclusão e diversidade são críticos para o envolvimento dos novos colaboradores. Thomas & Ely (1996) argumentam que uma abordagem multicultural à gestão da diversidade pode ajudar a promover a inovação e a flexibilidade, reforçar a cultura e o senso de propósito, explicar a função e a sua importância com recurso à partilha de histórias que falem de esforço, erro e superação (Schroth, 2019).

As aprendizagens promovidas através da tecnologia são esperadas pela Geração Z. A finalidade do acolhimento digital visa estabelecer uma experiência virtual, possibilitando que os colaboradores se integrem eficazmente na organização e contribuam prontamente para os objetivos da empresa.

Adicionalmente, o recurso a ferramentas digitais no processo de integração promove a adaptabilidade e versatilidade necessárias para enfrentar desafios complexos (Bharadwaj *et al.*, 2013). Esta influência manifesta-se na constante evolução dos recursos e na otimização do rendimento dos colaboradores, sendo também visível na aprendizagem coletiva, sobretudo na interação e comportamento recíproco entre colaboradores e gestores (Turner, 2019; Lund *et al.*, 2021, como citado por Sani *et al.*, 2023).

No estudo de Chillakuri (2020), foram identificados fatores determinantes que facilitam a rápida integração da Geração Z nas organizações e influenciam o seu sucesso: um desempenho laboral significativo e diversificado, monitorização do desempenho complementada por um *feedback* imediato, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, relações interpessoais positivas, capacidade de colaboração digital com superiores, compreensão tanto a nível organizacional como global, e ainda a formação contínua e evolução pessoal.

2.3. Turnover

Ao ponderar diferentes organizações para futuras oportunidades de trabalho, os candidatos da Geração Z tendem a avaliar múltiplos elementos atrativos. Entre eles, destacam-se a reputação da empresa, a sua diversidade e inclusão, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como o clima organizacional, remuneração e benefícios salariais (Frank *et al.*, 2004), procurando assim uma visão mais aprofundada sobre o que realmente é trabalhar naquela instituição.

A rotatividade de colaboradores, conforme descrito por Price (1977), pode ser definida como "a proporção entre o número de membros da organização que saíram no período em análise e o número médio de indivíduos na mesma organização durante esse intervalo.

Existem duas categorias de rotatividade: a involuntária e a voluntária. A primeira é frequentemente gerida pelos líderes das empresas, resultam de situações como a demissão de um colaborador por comportamentos inadequados ou por não corresponder ao perfil necessário para alcançar os objetivos propostos pela organização, levando ao término do contrato (Yang, 2016). A rotatividade voluntária manifesta-se quando um colaborador, após ponderação, resolve cessar a sua relação laboral com a organização. Este tipo de rotatividade, que resulta de uma avaliação individual sobre as razões para a desvinculação, pode trazer repercussões consideráveis para a empresa, conforme discutido por Ongori (2007).

A decisão de um colaborador de se desvincular da organização pode ter consequências substanciais na sua estrutura interna. Esta ocorrência tem o potencial de desestabilizar a sinergia estabelecida entre equipas e a gestão de liderança. Além disso, a rescisão de um colaborador significa a perda de saberes especializados, competências distintas e experiência acumulada que, se capitalizados por entidades concorrentes, constituem uma vantagem para estas últimas e uma desvantagem competitiva para a organização de origem. A cessação do vínculo laboral pode também refletir-se na imagem externa da empresa, refletindo-se nas relações comerciais com clientes ou fornecedores e, em casos específicos, pode até afetar a reputação da empresa no mercado (Satyawadi *et al.*, 2013).

As empresas estão conscientes dos custos associados à rotatividade voluntária, e por isso, procuram estratégias para minimizá-la. A importância de ter uma equipa estável é entendida como fundamental para o sucesso das organizações (Satyawadi *et al.*, 2013).

Camara *et al.* (2013) identificam três momentos-chave relacionados com a duração do vínculo do colaborador à empresa. No período de adaptação, aproximadamente aos 6 meses, surge uma situação em que o colaborador pode sentir que a sua integração na organização não está a ser bem-sucedida. A sensação de falta de apoio e de isolamento com a restante equipa pode conduzi-lo a sentimentos de frustração e rejeição, motivando-o a procurar outras ofertas profissionais. Por volta dos 3 anos, encontra-se a fase de expectativa de ascensão.

Neste intervalo, a tendência para a rotatividade pode intensificar-se. Um colaborador que esteja na empresa por este período normalmente antecipa um reconhecimento, geralmente na forma de promoção. No entanto, caso esta promoção não aconteça, seja devido a avaliações de desempenho ou limitações internas, pode começar a sentir-se desvalorizado e injustiçado, o que o impulsiona a procurar novas posições no mercado. Finalmente, ao atingir cerca de 5 anos de ligação à empresa, pode ocorrer a fase de monotonia. Aqui, apesar de o colaborador sentir que o seu esforço é reconhecido, também pode perceber que a sua posição atual já não lhe oferece os desafios que procura. Esta perceção de que poderia estar a aproveitar melhor as suas competências pode levá-lo a procurar funções mais enriquecedoras e desafiadoras no mercado laboral.

A existência de oportunidades de crescimento e planos de carreira claros contribui significativamente para a longevidade dos colaboradores na empresa (Bhatnagar, 2007, como citado por Gaan, & Shin, 2022). Kumar (2022) complementa esta visão, indica que um plano de carreira bem definido aumenta a satisfação e lealdade dos colaboradores para com seus empregadores. O suporte dos supervisores e da gestão é fundamental para diminuir a intenção de deixar a organização, Kumar (2022) acrescenta que a possibilidade de os colaboradores expressarem as suas opiniões gera um sentimento de orgulho e satisfação, enquanto Kimble (2011) observa que o trabalho em equipa promove a construção de vínculos e confiança, fatores importantes para a retenção de funcionários.

Muitas das investigações sobre a intenção de *turnover* (TI) têm-se centrado em estabelecer uma conexão entre esta e a satisfação profissional assim como o compromisso organizacional, características de personalidade, habilidades, inteligência, políticas estatais e taxas de desemprego (Rahman & Nas, 2013). A postura proativa dos colaboradores, a estrutura organizacional e as lacunas na gestão, levam a uma elevada intenção de turnover (TI). O impacto da satisfação laboral na Intenção de *Turnover* (TI) é especialmente marcado nos indivíduos mais jovens (Rahman & Nas, 2013).

O modo de liderança é visto como precursor da propensão para a mobilidade laboral (Gaan & Shin, 2022). A pesquisa académica sugere que os colaboradores da Geração Z estão propensos a mudar para outra organização caso a liderança presente não enfatize a orientação personalizada (Chillakuri, 2020), bem como a valorização da flexibilidade, desenvolvimento profissional, estabilidade laboral, comunicação clara e disponibilidade de meios para formações (Schroth, 2019).

O compromisso dos colaboradores é um pilar fundamental para o sucesso organizacional. Especialmente quando olhamos para a Geração Z, as nuances deste compromisso tornam-se cada vez menos evidentes.

Meyer & Allen (1991) proporcionaram um dos modelos mais influentes sobre compromisso organizacional, identificando três componentes: afetivo, calculativo e normativo.

Compromisso afetivo: Esse compromisso diz respeito ao envolvimento emocional, identificação e vínculo do colaborador com a organização. Ele representa o desejo do colaborador de continuar na organização porque ele realmente quer. No contexto da Geração Z, este aspecto é muito importante. Twenge (2017) salienta que esta geração dá um grande valor à autenticidade, ética e integridade. A Geração Z procura organizações que reflitam esses valores. Caso sintam uma desconexão entre os seus valores pessoais e os da empresa, ou percebam que a empresa não é autêntica nas suas práticas e promessas, podem facilmente considerar outras opções de emprego. Para esta geração, o trabalho não é apenas um meio de subsistência. É também uma plataforma para o crescimento pessoal e profissional, bem como um espaço social que deve oferecer bem-estar diário e satisfação (Ng & Johnson, 2015). Portanto, embora a Geração Z possa estar orientada para a progressão e para os retornos financeiros, é a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional que consolida a sua lealdade e compromisso com a organização (Lyons *et al.*, 2015).

Compromisso calculativo: Este tipo de compromisso é fortemente influenciado pela percepção dos custos que um colaborador associaria à sua saída da organização. Uma pessoa pode sentir-se compelida a permanecer não necessariamente por lealdade ou satisfação, mas por considerar as consequências financeiras ou profissionais de sair serem demasiado onerosas.

Compromisso Normativo: O colaborador sente que tem uma obrigação moral de permanecer na organização. Ele fica porque sente que deve ficar. O sentido de lealdade e responsabilidade pode influenciar este tipo de compromisso. Com a Geração Z, que é frequentemente vista como orientada para o propósito e deseja fazer a diferença no mundo (Kapoor & Solomon, 2018), as empresas que demonstram responsabilidade social e ética podem cultivar um compromisso normativo mais forte.

Embora Meyer & Allen (1991) tenham identificado os outros dois tipos de compromisso – o de continuidade e o normativo – é o compromisso afetivo, que sugere uma conexão emocional e uma identificação com os valores e metas da organização, que se mostra mais vinculado aos processos de integração de novos colaboradores, conforme referenciado por Meyer & Bartels (2017).

A Geração Z, conhecida pelo seu desejo de flexibilidade, criatividade e por uma tendência de ver o ambiente de trabalho como algo não definitivo, reflete um novo paradigma. Seemiller & Grace (2018) sublinham que esta geração está mais predisposta a experimentar diversos papéis profissionais ao longo de sua carreira. Esta abordagem pode ser vista como uma resposta ao ambiente de trabalho atual, no qual a segurança no emprego por meio de uma única empresa não é mais uma garantia, como apontam Kowske *et al.*, (2010).

2.4. Setor do retalho de moda em Portugal e a Geração Z

A conceptualização da moda apresenta, frequentemente, pluralidade de interpretações. Estas não se restringem apenas às definições de académicos e especialistas na matéria, mas também encontram reflexos e nuances no entendimento popular.

Baudot (1999) reflete sobre a dificuldade de consolidar uma definição unificada, aludindo à multiplicidade de fatores, desde a necessidade intrínseca de vestir até às motivações artísticas e industriais que influenciam esta área. A evolução do entendimento da moda, no decorrer dos anos, sublinha a sua natureza volátil e efémera. Segundo Lipovetsky (1987), a moda é essencialmente a "lógica do novo", caracterizada por uma constante mutação. Esta dinâmica é influenciada por uma confluência de elementos, movimentos históricos, revoluções e avanços tecnológicos (Lipovetsky, 1987). A amplitude da moda ultrapassa em muito a ideia simplista de vestuário. Hines (2007) amplia a definição para abranger uma diversidade de produtos e sectores, que se estendem desde a gastronomia à indústria automóvel, música e cosmética. Este argumento é corroborado por Kawamura (2005), que defende que a moda não é uma entidade que existe isoladamente, mas que é co-construída através de várias indústrias e práticas culturais. Fletcher & Grose (2012) argumentam que a moda, enquanto fenómeno cultural e económico, é um reflexo da sociedade contemporânea e uma resposta adaptada às mutações temporais e espaciais.

O setor da moda na Europa tem evidenciado uma transformação contínua. O retalho tem ganhado uma notoriedade crescente, tanto em espaços que acolhem múltiplas marcas como em espaços exclusivos de uma só marca (Christopher *et al.*, 2004).

Face a um mercado de diversidade muito competitivo, a identidade da marca, logística, serviço ao cliente, e um ambiente persuasivo na loja têm-se destacado como fatores críticos de sucesso (Kotler *et al.*, 2019). A interseção da globalização com as tecnologias emergentes acentuou ainda mais a competitividade neste setor (Pintel & Diamond, 1995).

As grandes cadeias de abastecimento têm uma configuração onde a produção, distribuição e retalho operam em locais distintos. Contudo, Levy & Weitz (2011) aludem à emergência da estrutura vertical, onde há uma integração harmoniosa de diversas atividades, com a centralização da distribuição de forma a otimizar o abastecimento aos pontos de venda. Este modelo integrado tem permitido a criação, desenvolvimento e externalização da produção de forma mais alinhada com as expectativas da marca e, por fim, do consumidor (Chopra & Meindl, 2016).

Nas últimas décadas, o setor do retalho de moda passou por uma transformação significativa devido às novas tecnologias de informação e comunicação e pela redução dos custos de transporte. Estes fatores facilitaram a globalização e alteraram o perfil da procura, tornando o comércio uma atividade importante na criação de valor. Tem-se observado transformações notáveis, impulsionadas pela completa abertura do comércio de têxteis e

vestuário. Como Michael Porter (1990) salientou, "A concorrência internacional é um confronto de inteligências, habilidades e capacidades". Esta realocação da produção para regiões com mão-de-obra mais acessível, a intensificação da concorrência internacional, e a redução dos preços para o consumidor são reflexos desta perspetiva. Somam-se a estes a saturação do mercado e a rápida inovação tecnológica. Anteriormente, considerado uma atividade secundária e um meio para a criação de valor, hoje é uma das atividades principais, que gera valor por si só. Isto deve-se em parte ao aumento do poder de compra das sociedades mais desenvolvidas, que mudou significativamente as dinâmicas de procura.

Antes dos anos 80, Portugal, embora com uma vasta tradição comercial, ainda não tinha desenvolvido uma infraestrutura sólida para marcas de retalho de grande escala. A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986 impulsionou o país para um crescimento sustentado, beneficiando do acesso a fundos estruturais europeus e de um contexto macroeconómico favorável. Este novo panorama económico estimulou um aumento no poder de compra e, conseqüentemente, abriu portas para a entrada de marcas internacionais que, até então, tinham pouca ou nenhuma presença no país (Valério, 2001).

A inauguração do Amoreiras Shopping Center em Lisboa, em 1985, marcou o início de uma nova era no retalho, introduzindo o conceito de "shoppertainment" ida às compras como fator de lazer. Este modelo foi rapidamente adotado por outros desenvolvimentos comerciais em todo o país. Os anos 90 foram transformadores para este tipo de comércio. No início do novo milénio, o mercado retalhista português adotou novos formatos de shopping centers e uma crescente presença de marcas internacionais (Pintel & Diamond, 1995). Atualmente, Portugal tem 185 centros comerciais, localizados em 63 concelhos, com uma área bruta superior a 3,7 milhões metros quadrados, o que representa uma densidade de 362 metros quadrados por mil habitantes (Marktest, 2023).

À medida que nos aproximamos da terceira década do século XXI, a digitalização e o *e-commerce* tornam-se cada vez mais centrais, refletindo uma tendência global.

Como Drucker (1967) já previra, "a maior mudança nas organizações do século XX será a mudança do manual para o tecnológico." E as alterações marcantes na configuração dos mercados seguem esta linha de pensamento.

As características emergentes no mercado da moda evidenciam a saturação devido ao excesso de propostas, uma vasta gama de produtos, acesso simplificado à informação e a onnipresença da globalização. Isto obriga as marcas a consolidar a sua posição no mercado com determinação (Sommier, 2000).

A mera qualidade, custos competitivos e reconhecimento já não garantem o triunfo de uma organização. No ambiente de negócios de hoje, ter qualidade e preços acessíveis são requisitos básicos, e não diferenciais. As empresas que desejam estabelecer laços duradouros com seus clientes precisam de investir em entender e, mais do que isso, antecipar

os seus desejos. O objetivo atual não é apenas atender aos pedidos dos clientes, mas superá-los. Atender além das expectativas, sejam elas declaradas ou subentendidas, é o principal objetivo para as marcas no segmento de retalho de moda atual.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (1994), é a "Atividade de revenda a retalho (sem transformação), de bens novos ou usados, feita em estabelecimentos, em feiras e mercados, ao domicílio, por correspondência, em venda ambulante e por outras formas, destinados ao consumo público em geral, empresas e outras instituições." O INE (1994) indica que "o comércio a retalho desenvolve-se através de inúmeras formas: em estabelecimentos, que se definem consoante o tipo de produtos comercializados, como comércio especializado ou não especializado e fora dos estabelecimentos que inclui a venda em feiras, venda ambulante, venda por correspondência, venda ao domicílio e formas equiparadas, como a venda através da Internet e a venda em máquinas automáticas".

No ano de 2022, foi responsável por 12,4% do PIB português (APED, 2022). Segundo o INE (2022) houve um aumento notável no setor, o Volume de Vendas no Negócio (VVN) cresceu 16,3%, uma melhoria significativa em comparação com o aumento de 9,4% registado em 2021. Além disso, tanto o número de empresas quanto o de pessoal ao serviço aumentou, com crescimentos de 0,4% e 3,9%, respetivamente, marcando uma diferença notável em relação com os modestos aumentos de 0,02% e 0,1% observados em 2021.

O segmento de vendas no Comércio a Retalho de vestuário para adultos em estabelecimentos especializados (CAE 47711) registou um aumento significativo de 32,8%, marcando um crescimento notável relativo a 2021, tendo ultrapassado o desempenho de 2019 em 7,5%. Há mais 38 empresas registadas em 2022 num total de 8774 e mais 4127 colaboradores que o ano de 2021, num total de 40911 colaboradores.

Este setor distingue-se pela ampla oferta de emprego e tem demonstrado uma tendência crescente na contratação de novos colaboradores, nomeadamente da Geração Z. O setor atrai os jovens não apenas pela sua cultura de moda, mas também pelas oportunidades de crescimento pessoal e profissional em empresas multinacionais de prestígio, proporcionando ainda a possibilidade de estarem em contacto direto com as últimas tendências da moda.

Para muitos jovens, a posição de vendedor no retalho de moda constitui o primeiro contacto com o mundo laboral, sendo muitas vezes visto como uma fase de transição até à conclusão dos seus estudos ou ao início de uma carreira em outra área. No entanto, este primeiro passo no mercado de trabalho pode ser pautado por expectativas idealizadas e, em alguns casos, desajustadas em relação à realidade laboral (Schroth, 2019; Seemiller & Grace, 2016; Tulgan, 2013, como citado por Iorgulesco, 2016). Tal desfasamento entre as expectativas e a realidade pode provocar experiências de frustração, conduzindo em alguns casos ao abandono precoce do posto de trabalho.

3. Metodologia com Base nos Resultados

3.1. Método

O método adotado tem um caráter qualitativo e quantitativo de natureza exploratória. Recorre-se a um estudo de caso que, segundo Yin (2009), constitui uma ferramenta fundamental para a investigação nas ciências sociais, permitindo uma análise detalhada de um fenómeno no seu contexto natural. Sustenta ainda que, diferentemente de outras abordagens de pesquisa, o estudo de caso proporciona uma perspetiva mais integrada, captando a complexidade das realidades empresariais e organizacionais.

Yin (2009) identifica, também, vários obstáculos e desafios frequentemente encontrados por investigadores que optam pelo método de estudo de caso. Estes desafios podem incluir questões relacionadas com a seleção de casos, a determinação da quantidade e tipo de dados a recolher, ou até mesmo a interpretação e análise desses dados de forma a evitar desvios. Para superar tais obstáculos e garantir um estudo de caso de alta qualidade, sugere abordagens práticas. Uma das suas principais recomendações é a criação de uma "sequência de evidências". Esta sequência funciona como uma espécie de roteiro ou caminho lógico, assegurando que cada elemento de informação ou dado recolhido esteja diretamente ligado e justificado nas conclusões apresentadas, garantindo a consistência e rigor ao longo de todo o processo investigativo.

3.2. Amostra

No contexto da análise estatística, a amostra de inquiridos necessita de ter um volume que assegure a sua significância e representatividade (Babbie, 2009). No estudo de caso, a determinação da amostra é fundamental e é realizada com intenção específica. A uniformidade não é o foco principal; ao invés disso, procura-se abranger a diversidade máxima dentro da amostra. Neste estudo, optou-se pela técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, uma escolha comum quando se tem fácil acesso à amostra desejada (Hill & Hill, 2008). Assim, incluíram-se todas as lojas de um grupo de retalho de moda. Este grupo tem uma vasta presença geográfica, implantado em todos os distritos do continente, na ilha da Madeira e na ilha de São Miguel. A população, conjunto total de pessoas que se pretende retirar conclusões (Hill & Hill, 2008) é de 798 pessoas, que nasceram entre 1995 e 2005, das quais 89% são do sexo feminino e 11% do sexo masculino.

As premissas para elegibilidade dos indivíduos foram inicialmente asseguradas através da base de dados da empresa, em que se verificou os dados demográficos no que respeita ao ano de nascimento, de 1995 a 2012.

O preenchimento ocorreu via *online*, no período compreendido entre 26 de setembro e 11 de outubro de 2023. A taxa de retorno dos questionários correspondeu a 64%, com 523

respostas, resultando em 510 inquéritos válidos. Os 13 inquéritos (2,49%) correspondem ao não cumprimento dos critérios de inclusão no estudo (12) e omissão de respostas (1). A amostra final do estudo é constituída por 510 participantes, estratificados entre as 160 áreas de implantação do grupo de moda em questão, área norte (n=151), área centro (n=108) e área sul (n=224) e ilhas (n=27).

3.3. Técnicas de recolha de dados

Os instrumentos escolhidos para a recolha de dados, foi o inquérito por questionário, análise documental, baseada na recolha bibliográfica e documentos da empresa.

Num primeiro momento, foi realizada uma análise documental sobre esta organização, centrando-se no *turnover* e no processo de integração de novos colaboradores. Após esta análise, efetuou-se o processo de revisão de literatura e com base nesta elaborou-se um inquérito. As questões do inquérito por questionário foram realizadas com base na revisão de literatura, detalhada no ponto 2. A partir dessa revisão, definiram-se as variáveis em estudo. Com os parâmetros estabelecidos, elaborou-se um questionário *online* no Qualtrics, que se encontra no anexo A.

Ghiglione & Matalon (2001) referem que “o inquérito pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar”. São instrumentos previamente estruturados constituídos por um conjunto de perguntas e questões relevantes para o objeto de estudo. Independentemente do meio de aplicação - seja entrevista pessoal, telefone ou autopreenchimento - o inquérito por questionário é concebido para aceder a dimensões intrínsecas do indivíduo, abrangendo desde informações, valores e crenças até experiências passadas ou presentes (Hill & Hill, 2008). A sua popularidade advém da capacidade de obter dados de maneira sistémica e ordenada de uma determinada população, num curto período, com custos reduzidos, assegurando o anonimato e garantindo uma mensuração homogênea, conforme apontado por Hill & Hill (2008).

No entanto, mostra-se menos adaptável e inflexível em termos de personalização. Esta limitação impede a adequação do inquérito por questionário de acordo com as características individuais do participante, o contexto específico e a evolução da conversa. A preferência por obter dados que facilitem uma análise estatística robusta pode sacrificar a riqueza e a profundidade das informações. A opção de ser aplicado apenas o inquérito por questionário, mesmo estando consciente de algumas limitações deve-se à importância de obter o máximo de respostas possíveis de uma população com alguma homogeneidade num curto espaço de tempo.

Segundo Fowler (2013), um questionário bem desenhado deverá minimizar as possibilidades de viés e maximizar a precisão das respostas. Para isso, é essencial que as

perguntas sejam elaboradas de forma clara, evitando terminologia ambígua ou complexa para garantir que o participante entenda exatamente o que está a ser perguntado. Pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. Se por um lado, as perguntas abertas podem estimular o pensamento livre e indispensáveis aos estudos exploratórios, dificulta a categorização e interpretação das respostas. Com perguntas fechadas, o sujeito fica limitado às opções existentes, não dá liberdade de expressão, permite a uniformização e simplifica a análise (Oliveira e Ferreira, 2014).

A maior parte do inquérito por questionário utilizado é composto por questões de resposta fechada, embora também incorpore questões semiabertas. Dado que, em essência, estas questões restringem os inquiridos às opções apresentadas, optou-se por diversificar os tipos de perguntas fechadas: questões de opção única (onde o respondente seleciona apenas uma resposta); questões de múltipla escolha (permitindo ao inquirido escolher várias respostas, com ou sem limite); questões de ordenação (em que o respondente classifica as respostas por ordem de relevância); questões com recurso à escala de Likert (em que indica o seu grau concordância ou discordância com uma determinada afirmação em cinco categorias de resposta).

O questionário foi submetido a um teste preliminar com 4 colaboradores pertencentes à Geração Z, com o objetivo de validar a sua clareza e eficácia.

A distribuição ocorreu *online*, e o método envolveu o envio de um *e-mail* sucinto, detalhando o propósito do inquérito, o público-alvo, a estimativa de tempo para resposta e o link ou QR Code para acesso. O *e-mail* foi destinado aos responsáveis de loja, com o conhecimento dos respetivos diretores e coordenadores para que fizessem chegar a mensagem à população-alvo. Houve ainda, duas insistências para que preenchessem o questionário (anexo B).

3.4. Técnica de tratamento de dados

Os dados foram tratados preliminarmente em Excel. Posteriormente, para assegurar a precisão e a confiabilidade dos resultados, realizou-se uma comparação cuidadosa com os resultados obtidos diretamente do Qualtrics, plataforma na qual o questionário foi aplicado.

Para otimizar a análise dos dados recolhidos, as questões presentes no questionário foram segmentadas e categorizadas, levando em consideração variáveis principais. Este procedimento teve como objetivo, primariamente, tornar os dados mais acessíveis e fáceis de serem interpretados. Dentro desta estrutura, as variáveis definidas englobaram: as características sociodemográficas da amostra, e outras relevantes para o estudo. Esta categorização estratégica e metódica das informações visou facilitar a interpretação dos resultados, proporcionando uma visão clara e objetiva dos dados recolhidos através do questionário, alinhando-se assim às melhores práticas de tratamento de dados estatísticos.

4. Diagnóstico

4.1. Caracterização da organização

Caracterização da organização

O Grupo TENDAM, anteriormente denominado Grupo Cortefiel, foi fundado, em Madrid em 1880, pelos irmãos García-Quirós. Iniciou a sua atividade como uma retrosaria, especializando-se em camisas e fatos. A criação da marca CORTEFIEL em 1945 posicionou o grupo como uma referência no setor. O compromisso constante com a inovação e adaptação às tendências de mercado levou a uma alteração na estrutura que passou a ser acionista em 2005, seguida, em 2017, pela posse integral por parte dos fundos de investimento CVC e PAI Partner. Com a crescente internacionalização e o desejo de ter uma identidade corporativa global, o grupo optou, em 2018, pelo nome TENDAM.

Especialista na gestão de marcas *premium mass market*, o grupo está presente em 78 países, com 1.866 pontos de venda, dos quais 1.252 são de gestão própria. Para além das marcas tradicionais como Cortefiel e Pedro del Hierro, Springfield e Women'Secret o grupo diversificou o seu portfólio desde 2019, acrescentando marcas como Hoss Intropia, Slowlove, Dash and Stars, Ooto e Millano. Com uma faturação global em 2022 de 1.211 milhões, conta com 9.917 colaboradores pelo mundo. Em Portugal o grupo faturou 134 milhões, tem 158 lojas, com uma estrutura de 1420 colaboradores, 97% dos quais trabalham em loja.

Atenta à evolução das tendências de consumo, a Tendam implementou uma nova estratégia de *e-commerce* em 2020, criando uma plataforma *omnicanal* multimarca. Com esta iniciativa, o grupo posiciona-se na linha da frente do comércio digital, oferecendo uma seleção ampla de mais de 120 marcas externas para mais de 33 milhões de membros do clube das suas marcas.

Comprometido com a sustentabilidade, o grupo integra na sua estratégia os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Adota práticas ecológicas, incentiva a reciclagem e procura a melhoria dos seus processos, alinhando-se com as expectativas ambientais e sociais dos consumidores do presente.

Tem como missão: “Para que trabalhamos a cada dia? Para ser um grupo líder a nível mundial do sector moda/*lifestyle*, orientado a satisfazer as necessidades dos nossos clientes, fazer crescer os nossos colaboradores e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.”

A visão do grupo: “A meta que queremos alcançar é a de oferecer aos nossos clientes a melhor moda; uma moda global, coerente e comprometida com o seu estilo de vida, diferente e diversa, representada por marcas líderes a nível internacional”. Neste percurso, o grupo rege-se por valores fundamentais como a inovação, primeiro o cliente, excelência, honestidade, integridade e ambição de colaboração.

Como subsidiária, a Tendam em Portugal apresenta uma estrutura matricial nas direções e uma estrutura simples na área comercial (figura1). Os serviços partilhados 3% dos

colaboradores totais, englobam Finanças, Recursos Humanos, Marketing e Obras e Instalações, são direções fundamentais para a operacionalização no território nacional. A área comercial, subdivide-se em três direções principais: Cortefiel, Springfield e Hoss, somam 89 lojas, representando 63% da faturação e empregando 62% dos colaboradores; Women'Secret, com 58 lojas, correspondendo a 28% das vendas e 27% dos colaboradores; e Fifty, dedicada ao negócio *outlet*, com 10 lojas, que perfaz 9% das vendas e emprega 8% dos colaboradores.

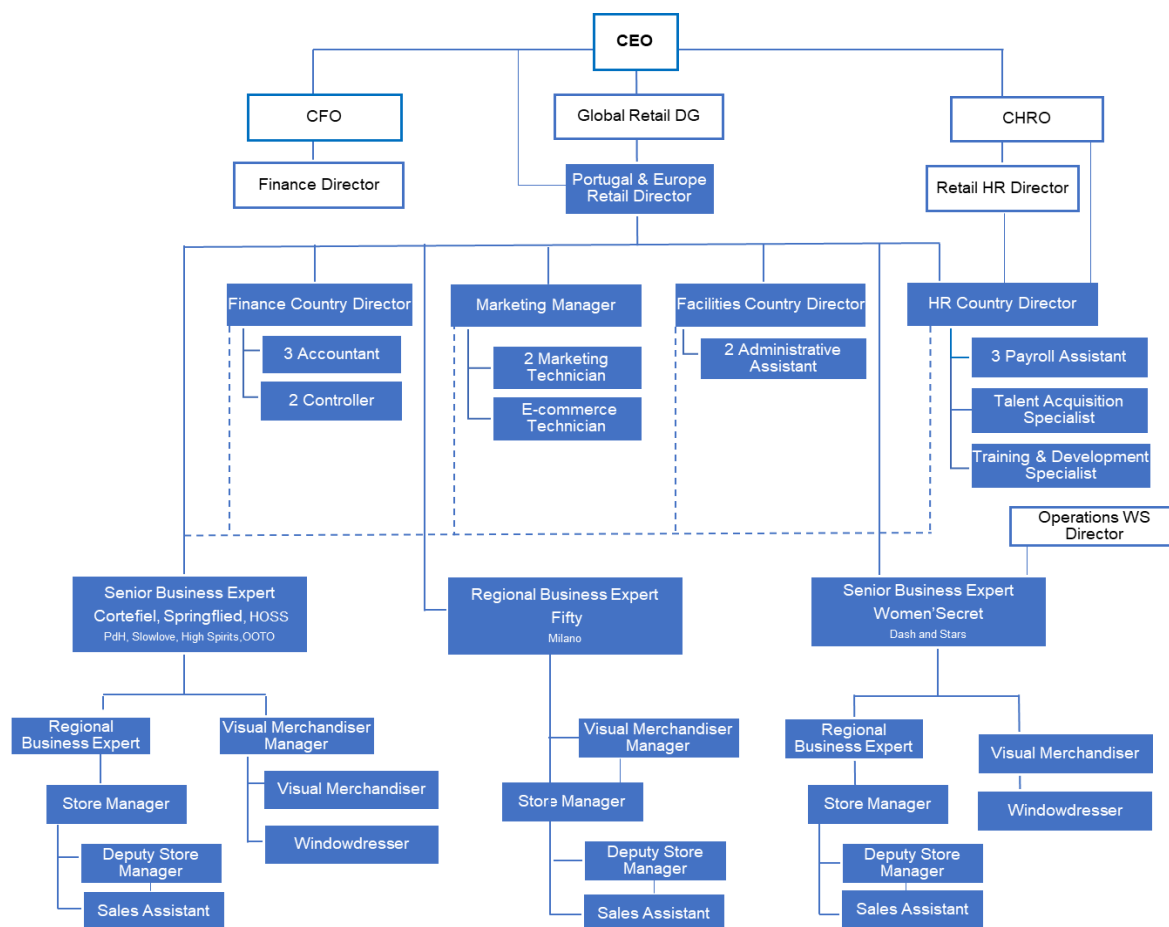


Figura 1: Organograma simplificado da Tendam Portugal

A grande maioria das lojas está localizada em centros comerciais, com horários prolongados, das 09h00 às 24h00, operando de forma ininterrupta, salvo em dois dias específicos do ano, 25 de dezembro e 1 de janeiro. Este requisito operacional exige uma contratação substancial de colaboradores a tempo parcial, com o objetivo de assegurar um serviço eficiente nos períodos de maior afluência e manter equipas mínimas nos horários alargados.

No contexto laboral atual, observa-se a coexistência de quatro gerações distintas: Baby Boomers, X, Y e Z. Contudo, verifica-se uma predominância da Geração Z, que constitui 57% da equipa.

O setor do retalho é frequentemente percecionado como um ambiente de trabalho desafiante e de transição, especialmente para os vendedores, devido aos horários irregulares, turnos exigentes, à natureza intensiva da função e a uma remuneração geralmente considerada pouco atrativa. Esta combinação de fatores contribui para que muitos profissionais vejam a sua passagem pelo retalho como uma etapa temporária, e não como uma carreira de longo prazo. Adicionalmente, a elevada pressão para atingir objetivos de vendas e o contacto constante com o público podem intensificar o desgaste, resultando numa maior rotatividade de pessoal e desafios na retenção de colaboradores qualificados.

A antiguidade média dos colaboradores da Tendam situa-se nos 4 anos. No entanto, para a função de *Store Manager*, a média de permanência na empresa é significativamente mais elevada, 11 anos, refletindo uma maior estabilidade nessa função. Em contraste, para o cargo de *Sales Assistant*, a antiguidade média é apenas de 2 anos. Esta última tem demonstrado uma tendência decrescente ao longo do tempo, passando de 2,02 anos em 2019 para 1,97 anos em 2023.

A taxa de rotatividade em 2023 foi particularmente elevada, com o índice total de *turnover* 88,2%, sendo que 65,7% foram saídas voluntárias. A maioria das saídas 78%, no primeiro ano e destas 38% ocorreram no período experimental de 30 dias.

A elevada taxa de rotatividade tem um impacto financeiro significativo, decorrente dos custos associados ao recrutamento e formação de novos colaboradores. Esta situação conduz à perda de conhecimento e experiência acumulada, elementos cruciais para o funcionamento eficaz da empresa, especialmente quando os colaboradores que se demitem ocupam posições-chave ou possuem competências especializadas. Adicionalmente, o *turnover* voluntário afeta negativamente o moral das equipas, aumentando a carga de trabalho e reduzindo a motivação e a produtividade. Este cenário pode levar a um aumento das saídas, perpetuando um ciclo de rotatividade.

As constantes interrupções nas operações diárias, devido à frequente saída de colaboradores, impactam diretamente a eficiência e eficácia organizacional. Um alto índice de *turnover* voluntário pode indicar problemas mais profundos na cultura organizacional, como insatisfação laboral e falhas de gestão, afetando negativamente a reputação da empresa no mercado.

Este panorama sugere que as metodologias de integração atuais podem não estar alinhadas com as expectativas e as necessidades dos novos colaboradores. Este desalinhamento pode ser a causa fundamental para desvinculações prematuras, indicando uma falha crítica no processo de *onboarding* da empresa. Assim, torna-se fundamental realizar uma avaliação crítica dessas metodologias e reformular as políticas de *onboarding*, com o objetivo de otimizar a experiência inicial dos colaboradores.

4.2. Caracterização prática de *onboarding* na Tendam

O processo de acolhimento, ou de *onboarding* como é mencionado na Tendam, tem como objetivo integrar os novos colaboradores e é realizado *on-the-job*, diretamente na loja para a qual o colaborador foi contratado. A monitorização deste procedimento é da responsabilidade do *Store Manager* ou do *Deputy Store Manager* com uma duração prevista de 40 horas.

A fase inicial consiste na receção pelo *Store Manager*, que apresenta o novo colaborador à equipa e providencia uma visita guiada à loja. Há um foco particular na compreensão dos itens listados no *checklist* (anexo C), bem como na importância de visualizar dois manuais interativos e ler o manual de código de conduta.

O *checklist* serve de guia para os tópicos a serem abordados, embora não especifique as técnicas para a transmissão eficiente destes conhecimentos.

O primeiro manual, intitulado "*Onboarding*", aborda os procedimentos essenciais para o desempenho da função, utiliza vídeos simuladores para uma aprendizagem mais interativa e é estruturado em três capítulos principais: atendimento ao cliente, conhecimento do produto e operações em loja (anexo D). Contém testes simples de conhecimento, contudo não há informação se o colaborador completou com sucesso e não contém avaliação.

O segundo manual, adaptado à marca específica na qual o colaborador vai trabalhar, explora os temas através de vídeos simples e divide-se em cinco capítulos: experiência do cliente, modelo operativo da loja, visual merchandising, produtos e coleções e organização do armazém (anexo E).

Quanto ao manual do código de conduta, de leitura obrigatória, detalha as normas e regras de comportamento esperadas pela empresa. Este manual é fundamental para assegurar que todos os colaboradores estejam alinhados com os princípios éticos e as políticas internas da organização.

Os manuais, acessíveis via intranet, devem ser consultados nos primeiros três dias de trabalho, sendo estimadas aproximadamente cinco horas para a completa leitura e assimilação do conteúdo. Há capítulos específicos em que o colaborador deve visualizar os conteúdos para poder avançar para o próximo capítulo.

A missão, visão e história da empresa estão disponíveis exclusivamente *online*, na página pública da empresa, e não são abordados em nenhum manual. O relatório de sustentabilidade oferece uma descrição detalhada do grupo. Estes documentos estão em espanhol, portanto, a sua consulta não é obrigatória. Não existe menção à progressão de carreira ou ao sistema de benefícios.

Dado que não há um requisito formal para o registo das atividades efetuadas durante o processo de *onboarding*, o departamento de Recursos Humanos enfrenta limitações no acompanhamento e na avaliação da eficácia deste processo.

A ausência de um sistema de registo obrigatório para as atividades realizadas durante o processo de integração pode resultar em lacunas na avaliação individual do progresso dos novos colaboradores. Isso dificulta a identificação de áreas onde possam necessitar de apoio adicional ou formação complementar. Além disso, sem uma monitorização adequada, não é possível assegurar a uniformidade e a qualidade da experiência de integração para todos os colaboradores, o que pode afetar negativamente a sua satisfação e produtividade iniciais.

4.3. Resultados do questionário

Tabela 1 - Caracterização da Amostra 1 (N=510)

Variável independente	<i>n</i>	%
Idade	18 anos	1,8%
	19 anos	7,1%
	20 anos	8,4%
	21 anos	11,4%
	22 anos	11,8%
	23 anos	12,4%
	24 anos	13,3%
	25 anos	11,0%
	26 anos	8,6%
	27 anos	7,3%
	28 anos	7,1%
Género	Feminino	89,4%
	Masculino	9,2%
	Não-binário	0,4%
	Não respondeu	1,0%
Distrito de residencia	Açores	1,0%
	Aveiro	7,1%
	Beja	0,8%
	Braga	8,0%
	Bragança	1,8%
	Castelo Branco	2,2%
	Coimbra	4,7%
	Évora	0,8%
	Faro	8,0%
	Guarda	1,8%
	Leiria	1,6%
	Lisboa	23,3%
	Madeira	4,3%
	Porto	18,2%
	Santarém	2,0%
	Setúbal	9,0%
	Viana Castelo	0,8%
	Vila Real	0,8%
	Viseu	3,9%
Habilitações académicas	3º ciclo	3,3%
	Ensino secundário	66,3%
	Licenciatura	23,7%
	Mestrado	6,7%
Trabalhador estudante	Não	65,5%
	Sim	34,5%
Função	Armazenista	1,8%
	Gerente	1,8%
	Responsável de Imagem	2,0%
	Responsável Turno	12,2%
	Segundo Encarregado	7,6%
	Vendedor	74,7%
Carga horária	Full-time	27,6%
	Part-time	72,4%

A amostra de 510 participantes. Com uma média de idade de 23,2 anos, a maioria está na faixa dos 21 aos 24 anos. O género é predominantemente feminino (89,4%), com distribuição geográfica variada, destacando-se Lisboa (23,3%) e Porto (18,2%). A maioria tem habilitações ao nível do ensino secundário (66,3%). A função mais comum é a de vendedor (74,7%). A maioria dos inquiridos trabalha a tempo parcial (72,4%) e 34,5% são trabalhadores-estudantes (tabela 1).

Compreender os padrões de preferência e uso de redes sociais desempenha um papel importante na adaptação de estratégias de comunicação eficazes. Destaca-se a preferência pelo Instagram (91,76%) e o WhatsApp (91,18%) como as plataformas mais utilizadas diariamente. O TikTok também merece destaque, com 58,82% dos inquiridos a utilizarem-no diariamente. Quanto ao YouTube, 50,59% dos participantes indicaram fazer uso diário dessa rede. No entanto, o Facebook revela um padrão de utilização mais diversificado, com 28,24% dos inquiridos a acederem-no diariamente, enquanto outros 30,39% nunca o utilizam.

O elevado uso diário do Instagram e do WhatsApp sugere que ambas as plataformas oferecem características altamente valorizadas pelos utilizadores. Portanto, se a empresa quiser estabelecer uma presença digital significativa deve considerar uma presença robusta nessas plataformas (Schmidt *et al.*, 2023).

A maioria dos inquiridos, 83,33%, considera que aprende de forma mais eficaz ao visualizar conteúdos em formato de vídeo, em contraste com os 16,67% que indicam que aprendem mais com conteúdo em formato de texto. O que comprova a preferência pela observação de acordo com Seemiller & Grace (2016).

Quanto à preferência de organização do *onboarding* indicaram que deveria obedecer à seguinte divisão (tabela 2).

Tabela 2 - Preferência de organização do *onboarding*

#	Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variação	Contagem
1	Presencial (em sala, on-job)	0.00	100.00	39.39	19.73	389.12	510
2	On-line (Teams, Zoom)	0.00	100.00	18.34	12.18	148.40	510
3	Videos simulativos	0.00	70.00	16.70	10.87	118.12	510
4	Jogos on-line	0.00	100.00	14.53	12.67	160.52	510
5	Manuais escritos	0.00	80.00	11.04	9.56	91.37	510

A preferência pela aprendizagem visual e colaborativa evidencia a importância que a Geração Z dá à observação direta. Esta modalidade possibilita uma interação direta entre colegas, líderes e formadores, potenciando um enriquecimento substancial da experiência de aprendizagem. Tal preferência pode ser influenciada pelo contexto específico de trabalho, como é o caso em ambientes de loja, onde a dinâmica presencial se revela mais

preponderante. Por outro lado, devido à sua competência tecnológica, a Geração Z também demonstra uma forte preferência pela flexibilidade e acessibilidade do ensino *online*. Têm preferência por uma alocação de aproximadamente 50% do tempo em atividades de aprendizagem *online*, incluindo sessões através de plataformas como o Teams, vídeos simuladores e jogos online. Os vídeos simuladores, integrando elementos visuais e práticos, devem compor cerca de 17% do processo de integração. Os jogos *online*, por sua vez, deverão ocupar 15% do tempo de formação, aproveitando a afinidade desta geração com ambientes digitais. As sessões de debate por meio do Microsoft Teams são projetadas para ocupar aproximadamente 18% do tempo do *onboarding*, promovendo a interação e discussão em um formato digital. Esta abordagem plural, que contempla as diversas preferências e estilos de aprendizagem, é fundamental na concepção de programas de integração eficazes.

Na questão cinco, foi utilizada uma escala de Likert, já enunciada neste trabalho é uma das escalas mais comuns para medir atitudes e opiniões. Nesta questão, os inquiridos foram solicitados a indicar o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas, onde 1 representa discordância total e 5 representa concordância total.

Todas as afirmações foram consideradas importantes (tabela 3), "Conhecer os procedimentos em detalhe é fundamental para realizar bem as minhas tarefas" é percebido como a mais importante, com a média mais alta de 4,79. Em segundo lugar, a compreensão das oportunidades de progressão e desenvolvimento na carreira, com uma média de 4,76, indica que os inquiridos estão preocupados com seu crescimento profissional e as perspectivas futuras. Em terceiro lugar, a importância de ter um mentor é destacada, com uma média de 4,71. Isto sugere que os participantes veem a orientação de um mentor como um fator valioso no seu desenvolvimento profissional (Chicca & Shellenbarger 2018, Iorgulesco, 2016; Stillman & Stillman, 2017).

Tabela 3 - Concordância com as afirmações na organização do *onboarding*

#	Field	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variação	Contagem
1	É muito importante ter um mentor	1.00	5.00	4.71	0.58	0.34	510
2	Aprendo mais rápido se interagir com colegas mais experientes	2.00	5.00	4.69	0.57	0.33	510
3	É importante conhecer o plano detalhado de integração desde o primeiro dia	2.00	5.00	4.50	0.73	0.54	510
4	Receber <i>feedback</i> constante é muito importante	1.00	5.00	4.68	0.59	0.34	510
5	Aprender ao meu próprio ritmo é importante	1.00	5.00	4.46	0.73	0.53	510
6	Conhecer as oportunidades de progressão e desenvolvimento na carreira é importante	1.00	5.00	4.76	0.53	0.28	510
7	Ser avaliado é importante para o meu desenvolvimento	1.00	5.00	4.47	0.81	0.66	510
8	Conhecer os procedimentos em detalhe é fundamental para realizar bem as minhas tarefas	2.00	5.00	4.79	0.46	0.21	510

Na resposta à questão seis, que visava identificar os aspetos mais valorizados num emprego ideal, a opção “salário competitivo” surge como a mais preponderante. Este resultado permite inferir que para a Geração Z, a estabilidade financeira é um fator de grande relevância. A preferência por um salário competitivo reflete a importância que atribuem às recompensas financeiras, considerando-as um elemento central na definição do emprego ideal.

O “horário flexível” aliado ao “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, sugere que procuram um trabalho que se ajuste ao seu estilo de vida e não o contrário, o que está alinhado com a crescente valorização da qualidade de vida e bem-estar desta geração (Seemiller & Grace, 2016).

A importância dada ao “respeito e igualdade de tratamento” e ao “espírito de equipa” indica que preferem ambientes de trabalho inclusivos e colaborativos, onde as relações interpessoais têm um papel fundamental.

A “progressão de carreira”, o “reconhecimento da chefia”, a “formação regular” e o “feedback regular” são aspetos valorizados que evidenciam o desejo desta geração em crescer profissionalmente, aprender continuamente e ser reconhecida por isso.

Valorizaram mais “realizar tarefas em simultâneo” do que a “tecnologia avançada”, a “sustentabilidade” está no final da lista, contudo não deve ser desvalorizada. Pode indicar que, embora a Geração Z valorize práticas sustentáveis, estas deveriam ser intrínsecas a qualquer organização e, por isso, não as colocam como prioridade absoluta na escolha do emprego.

Os resultados apontam para uma geração que busca remuneração justa, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho positivo. (anexo F).

Os dados revelam padrões significativos na dinâmica da motivação no ambiente de trabalho, destacando uma tendência particularmente interessante ao longo do tempo. Esta pesquisa alinha-se com a ideia da 'lua-de-mel profissional', um fenómeno observado nos primeiros seis meses de emprego, marcado por um auge de entusiasmo e comprometimento entre os novos colaboradores (Chadi & Hetschko, 2018, como citado por Franklin *et al.*, 2023).

O início deste período caracteriza-se por uma motivação elevada, com 97,25% dos inquiridos a indicar um alto nível de motivação durante o primeiro mês de trabalho. Por outro lado, uma minoria de 2,75% nunca se sentiu motivada.

Regista-se uma diminuição gradual na proporção de colaboradores altamente motivados à medida que o tempo avança. Após o primeiro mês, o percentual diminui para 81,96%, evidenciando os 15,29% que identificaram este período como o mais motivador.

Esta tendência de decréscimo torna-se mais acentuada ao observar os dados dos trimestres subsequentes. No final do primeiro trimestre, a percentagem de colaboradores com

elevada motivação reduz-se para 67,84%, após deduzir-se os 14,12% que se sentiram particularmente motivados durante esse intervalo.

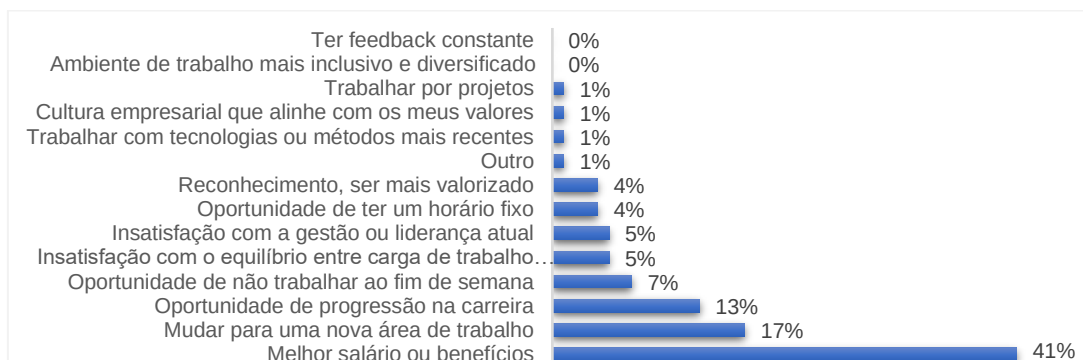
Após os primeiros seis meses, apenas 57,64% dos inquiridos mantêm-se altamente motivados, o que representa uma diminuição de 10,20% em comparação com o período anterior. Ao concluir o primeiro ano, ocorre outro decréscimo significativo, com 43,13% dos inquiridos a reportar elevados níveis de motivação, depois da dedução dos 14,51% cujo pico de motivação ocorreu nesse momento. Destaca-se que estes 43,13% afirmam estar permanentemente motivados.

Estes resultados salientam a importância crítica dos primeiros meses de emprego na sustentação da motivação dos colaboradores, evidenciando a necessidade de implementar políticas contínuas de integração, retenção e estímulo motivacional eficazes, capazes de sustentar e nutrir a motivação a longo prazo.

O principal fator que leva os inquiridos a considerar uma mudança de emprego, é a possibilidade de alcançarem um melhor salário ou benefícios, com uma expressiva taxa de 41% (tabela4). Nota-se também um interesse significativo, 17%, em mudar para uma nova área de trabalho. Esta tendência é seguida, pela oportunidade de progressão na carreira, destacada por 13%.

A necessidade de manter um equilíbrio entre carga de trabalho e tempo livre, juntamente com a oportunidade de ter um horário fixo e não trabalharem ao fim de semana, soma 16%, reflete a teoria que defende que a Geração Z valoriza a segurança e a estabilidade fora do ambiente de trabalho (Patel, 2017 como citado por Gabrielova & Buchko (2021). Aspetos como trabalhar com tecnologias mais recentes, ambiente de trabalho inclusivo, e alinhamento da cultura empresarial com valores pessoais, tiveram menos de 1% de destaque. Claramente não consideram um motivo de saída a ausência de *feedback* constante. As restantes motivações variam entre questões de gestão, carga de trabalho e flexibilidade de horários. Os dados sugerem que a compensação financeira continua a ser um impulsionador primordial na tomada de decisão de mudança; outros fatores relacionados com desenvolvimento profissional e equilíbrio trabalho-vida pessoal desempenham um papel muito importante na decisão de mudar de emprego.

Tabela 4 - Motivos de mudança de emprego



Quando questionados sobre a profissão que ambicionam no futuro, apenas 12% considera algo ligado à área comercial, 5% estão interessados em carreiras de vendedores, 3% em cargos de gerente de loja, 2% em posições de diretor de vendas ou area manager e 2% em funções de vitrinista ou *visual merchandiser*. Observa-se uma preferência por cargos com menor responsabilidade no âmbito comercial. Nas preferências mais elevadas, destacam-se as funções de empresário e psicólogo, ambas com 6%.

Estes resultados estão em consonância com as observações de Elka Torpey & Andrew Hogan (2016), que apontam que a Geração Z aspira trabalhar por conta própria, com o objetivo de alcançar um retorno financeiro rápido. Esta tendência pode indicar que os inquiridos consideram a sua permanência na empresa atual como temporária, servindo apenas enquanto não alcançam a função desejada.

No que respeita aos motivos que influenciaram a escolha do local de trabalho por parte dos colaboradores, 24,08% dos inquiridos enfatizam a localização, valorizando a proximidade e acessibilidade do local de trabalho (tabela 5).

As boas referências da empresa são um fator influente para 17,44% dos inquiridos, o que ilustra o impacto da reputação corporativa e do boca-a-boca na atração de talentos.

A afinidade com a marca da empresa, apontada por 15,18% dos inquiridos, reflete a tendência dos colaboradores em procurar um alinhamento com os valores e imagem que a marca representa.

Os horários de trabalho flexíveis são valorizados por 10,08% dos inquiridos, enquanto a carga horária conveniente é relevante para 9,96%, destacando a importância da conciliação entre a vida profissional e pessoal.

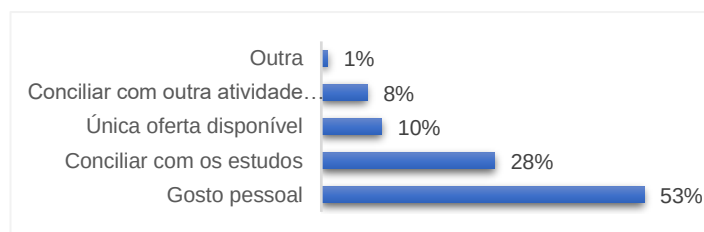
Surpreendentemente, as condições salariais atrativas são o motivo para apenas 9,02% dos inquiridos, sugerindo que outros fatores podem ter maior peso na escolha do local de trabalho. Além disso, 9,73% consideram a circunstância de ser a única oferta de emprego disponível. Uma minoria de 4,51% dos inquiridos menciona outros fatores, como o ambiente de trabalho, a necessidade de trabalhar e o gosto pela área. Estes dados indicam que há um espectro mais amplo de considerações que podem influenciar a decisão de um indivíduo ao escolher um emprego.

Tabela 5 - Motivos que influenciaram a escolha de trabalhar na empresa



Por fim, o gosto pessoal pela área lidera, é o principal motivo pelo qual escolheram trabalhar na área de retalho de moda 53%. Seguindo-se 28% a indicar a razão de conciliar com os estudos (tabela6).

Tabela 6 - Motivos de escolha de trabalhar no setor do retalho de moda



Os resultados obtidos neste questionário, com a participação de 510 indivíduos, predominantemente jovens do género feminino e com idades médias de 23,2 anos, revelam tendências significativas no comportamento e nas preferências da Geração Z no contexto profissional. A preferência marcada pelo uso diário de plataformas como Instagram e WhatsApp destaca a importância de estratégias de comunicação digital adaptadas a esta realidade. Observa-se uma inclinação acentuada para métodos de aprendizagem visual, o que sugere a necessidade de um *onboarding* que combine eficazmente atividades online e interativas, incluindo o uso de vídeos e simulações. As respostas relacionadas com a motivação, desenvolvimento profissional e preferências de emprego indicam uma geração focada no crescimento pessoal, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e ambientes de trabalho inclusivos. A tendência para carreiras autónomas ou menos convencionais, aliada à valorização da localização e da reputação da empresa na escolha do emprego, reflete o desejo de um alinhamento entre valores pessoais e profissionais.

4.4. Análise crítica

A Geração Z representa 57% dos colaboradores da Tendam Portugal. A maioria são vendedores em regime de tempo parcial e demonstram afinidade pelo sector de retalho de moda.

A preferência pela empresa deve-se principalmente à sua localização conveniente, à sua reputação positiva e à identificação com as marcas que possui. Estes colaboradores exibem características mencionadas na literatura, incluindo a comunicação digital, a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, um perfil empreendedor, a defesa da justiça e da sustentabilidade ambiental, e a consideração pelos aspetos financeiros (Niezurawska *et al.*, 2023; Stillman & Stillman, 2017; Williams & Page, 2011).

A empresa enfrenta um desafio crítico: uma elevada taxa de rotatividade voluntária. Em 2022, essa taxa atingiu 62%, e em 2023 situou-se nos 65,7%, o que representa um aumento preocupante de 3,7 pontos percentuais. Paradoxalmente, os colaboradores reportam níveis

elevados de motivação. Analisando as saídas por tempo de contrato, das 823 saídas voluntárias, 643, ou seja, 78%, ocorreram nos primeiros 12 meses. Deste total, 242 (38%) colaboradores saíram antes de completarem 1 mês de contrato, 124 (19%) trabalharam de 1 a 2 meses, 135 (21%) entre 3 a 6 meses e 142 (22%) de 7 meses a 12 meses.

Este cenário sugere dificuldades significativas na integração eficaz dos colaboradores na organização. Os dados apontam para uma desconexão entre as expectativas dos colaboradores ao entrarem na organização e a realidade que encontram no seu ambiente de trabalho.

Sugere-se uma revisão do processo de integração para assegurar que os novos colaboradores tenham uma compreensão clara e realista da cultura e das expectativas da empresa. Colaboradores que se percebem como parte integrante e efetiva da organização geralmente exibem um rendimento acima da média, evidenciam um compromisso mais acentuado e mostram-se menos inclinados a faltar ou a deixar a empresa (Kellerman & Reece, 2019, como citado por Franklin *et al.*, 2023).

O processo atual, liderado pela equipa de gestão da loja, pode assegurar uma experiência de integração mais personalizada. No entanto, esta abordagem pode também introduzir variabilidade na qualidade da experiência de *onboarding*, dado que muito depende das competências individuais e do estilo de gestão do *Store Manager* e/ou do *Deputy Store Manager*, podendo resultar em inconsistências na qualidade da formação recebida pelos novos colaboradores.

A falta de supervisão por parte da direção de recursos humanos representa uma falha significativa, restringindo seriamente a monitorização e avaliação da eficiência deste processo. Esta carência impede a implementação de ajustes proativos, essenciais e baseados em *feedback* e análise de desempenho sustentados por indicadores-chave. A ausência de um sistema eficiente para controlar quem completa o *onboarding* e de que modo o realiza, conduz à falta de garantias de uma integração efetiva, tanto em termos de procedimentos como de motivação.

O programa de *onboarding* atual, apesar de contar com *checklist* e manuais interativos, encontra obstáculos ao não estar adequadamente estruturado ou alinhado com as expectativas e preferências da Geração Z. Esta geração mostra uma preferência por conteúdos em formato de vídeo e por uma metodologia de aprendizagem mais colaborativa e interativa, que promova o pensamento crítico e a resolução conjunta de problemas, em contraste com abordagens mais tradicionais e expositivas (Schwieger & Ladwig, 2018; Seemiller & Grace, 2016).

4.5. Limitações

A metodologia adotada permitiu uma abordagem holística para entender as características e expectativas da Geração Z. A utilização do estudo de caso ofereceu um entendimento profundo de um contexto específico, mas, ao mesmo tempo, introduziu limitações na generalização dos resultados. A natureza intrínseca dos estudos de caso, conforme discutido por Yin (2009), limita a extensão na qual os achados podem ser aplicados a outras organizações ou contextos culturais diferentes.

A amostra não probabilística por conveniência, adotada neste estudo, foi prática em termos de facilidade e acesso, resultando num número expressivo de respostas, o que constitui uma base de dados substancial para análise. A utilização desta técnica, no entanto, introduz um viés de seleção inerente, já que a amostra não representa de maneira aleatória a população-alvo. Esta característica é um aspeto crítico a ser considerado, especialmente quando se procura generalizar os resultados para toda a Geração Z.

Os questionários, embora eficientes para recolher dados quantitativos, limitam a capacidade de capturar nuances e profundidade nas respostas dos participantes. A escolha de questões predominantemente fechadas, embora útil para a análise estatística, pode ter limitado a expressão completa dos pensamentos e sentimentos dos inquiridos, particularmente em tópicos que exigem explorações mais detalhadas.

Ao tratar os dados principalmente através do Excel e do Qualtrics, reconhece-se a potencial limitação na interpretação dos resultados. A subjetividade inerente ao processo de análise pode influenciar a forma como os dados são entendidos e categorizados, potencialmente afetando a validade das conclusões tiradas.

As observações relativas à alta rotatividade e às preferências de aprendizagem da Geração Z sugerem uma desconexão entre as práticas de *onboarding* existentes na empresa e as expectativas dos colaboradores. No entanto, a relevância destas observações é limitada pela natureza específica do estudo de caso. Seria benéfico explorar como estas observações se alinham ou divergem de práticas em outras empresas ou indústrias.

Este estudo oferece *insights* importantes sobre as expectativas da Geração Z em relação ao *onboarding* no setor do retalho de moda, contribuindo significativamente para o campo da gestão de recursos humanos. Contudo, é essencial reconhecer as limitações inerentes à metodologia de estudo de caso adotada, à composição da amostra e às técnicas de recolha de dados. Embora estas limitações não diminuam o valor dos resultados obtidos, é importante considerá-las ao generalizar estas observações para contextos distintos.

5. Projeto de Intervenção

O programa de *onboarding* abrange uma ampla gama de atividades, que vão desde a identificação das preferências da Geração Z até a apresentação dos resultados obtidos com a implementação do projeto. O período estimado para a execução completa do projeto é de um ano. A fase de implementação está prevista para abril de 2024, iniciando-se com um projeto-piloto centrado na marca Springfield. Esta marca foi selecionada devido à sua elevada taxa de rotatividade voluntária no primeiro mês após a contratação (figura 2).

Atividades	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24
Questionário à Geração Z preferências de <i>onboarding</i>												
Análise resultados do inquérito												
Conceção do programa <i>onboarding</i>												
Definição do nome e logotipo do <i>onboarding</i>												
Pesquisa de fornecedores LMS												
Pesquisa de fornecedores de ferramentas de autor												
Negociação de licenças LMS e ferramentas de autor												
Apresentação dos resultados do inquérito às chefias de topo e intermédias												
Definição recursos formativos - sessões de trabalho RH, IT, Operações, fornecedores												
Formação por parte dos fornecedores da LMS e ferramentas de autor												
Definição conteúdos formativos - sessões de trabalho RH, IT, Operações, fornecedores												
Elaboração dos módulos/episódios formativos												
Alocação de equipa												
Elaboração sistema de avaliação dos formandos												
Elaboração sistema de avaliação do programa TGeneration												
Reuniões apresentação projeto DG/SBE's/RBE's												
Reuniões apresentação projeto Store Managers												
Formação dos Mentores												
Experiência Piloto marca SPF												
Roll out todas as marcas												
Follow up projeto (análise de resultados)												
Apresentação dos resultados chefias de topo e intermédias												

Figura 2: Cronograma do projeto de *Onboarding*

5.1. *Onboarding* para a Geração Z

O programa de *onboarding* adaptado à Geração Z deve refletir tanto as suas preferências de aprendizagem quanto as suas prioridades profissionais. De acordo com os resultados, sugere-se que a formação *on-the-job* ocupe 40% do tempo e deverá enfatizar a familiarização com os procedimentos operacionais detalhados, fundamentais para a execução eficaz das tarefas, respondendo à maior preocupação expressa pelos inquiridos.

A formação em *e-learning* deverá ocupar 42% do programa, incluindo vídeos simuladores e jogos online. Estes recursos destinam-se não apenas a complementar o conhecimento teórico dos procedimentos, mas também a incorporar simulações de desafios práticos. O objetivo é facilitar a assimilação dinâmica e estimulante dos procedimentos, promovendo simultaneamente uma competição saudável entre colegas.

A implementação de ferramentas como fóruns de discussão ocupará 18% do tempo e espera-se que promovam uma comunicação eficaz, construam um sentido de comunidade e

pertença, facilitem a partilha de conhecimentos e experiências e ofereçam um canal para *feedback* e apoio mútuo entre os colaboradores.

A implementação de um sistema de mentoria poderá contribuir para um acompanhamento direcionado às necessidades da empresa e, simultaneamente, gerir as expectativas dos novos colaboradores. A disponibilidade de um mentor para esclarecer prontamente as dúvidas é fundamental na prevenção de desajustes nas expectativas dos colaboradores recém-integrados (Klein & Preacher, 2006, como citado por Bauer, 2010).

Para melhorar a gestão do programa, será benéfico implementar uma plataforma *Learning Management System* (LMS) centralizada, gerida pelos recursos humanos. Isso permitirá criar programas ajustados às funções, introduzir *feedback* regular e avaliações de compreensão, ajustar o conteúdo e os métodos de entrega às preferências da Geração Z, focando em interatividade e tecnologia. A empresa deverá também considerar a criação de métricas claras para avaliar o impacto do *onboarding* nos resultados organizacionais e na satisfação dos colaboradores.

5.1.1. Nome do Projeto

Os programas de formação da empresa integram-se na marca interna ***BEITENDAM** um conceito que transmite não só um sentimento de pertença e união, mas também contém o significado profundo da simbiose entre a empresa e o colaborador. A estrela representa o colaborador na empresa e o compromisso autêntico de valorização da singularidade de cada membro da equipa, incentivando-os a contribuir de forma significativa e a desenvolverem-se profissionalmente, alinhando-se ao lema da empresa: “a soma que multiplica”. Para o programa de *onboarding*, destinado aos colaboradores da Geração Z, optou-se pelo nome TGeneration. Este programa visa encorajar os novos colaboradores a transformarem-se, no final do programa, na Geração Tendam. Este processo não simboliza apenas uma mudança de nomenclatura; trata-se de uma metamorfose, marcando o início de uma jornada de desenvolvimento e realização profissional.

5.1.2. Logótipo

O logótipo do programa de *onboarding* é um elemento estratégico de comunicação visual. Composto por uma paleta em tons de azul, a qual desempenha um papel preponderante na comunicação visual da empresa, enquanto suscita sensações de confiança, compromisso, tranquilidade e estabilidade. A escolha destes tons cria uma ligação imediata com o observador, consolidando de forma harmoniosa e coerente a identidade visual da Tendam. O design espelhado do logótipo reflete a diversidade e a inclusão promovidas pela empresa. O elemento T no logotipo é transformado para se assemelhar a um ‘I’ quando refletido em espelho origina um jogo de palavras visuais em conjugação com ‘GEN’, resultando em ‘IGEN’,

designação utilizada para a Geração Z (Twenge, 2017). Este pormenor subtil não só sublinha a relevância da Geração Z para a empresa, mas igualmente veicula a mensagem de que a empresa está preparada para responder às necessidades e expectativas destes colaboradores. Incluir o *Be!Tendam remete para a ideia de pertença e ser uma estrela na empresa a iniciar o seu percurso.



Figura 3: Logótipo do *Onboarding*

5.1.3. Objetivo

O objetivo principal do novo programa de *onboarding* é responder eficazmente às necessidades e expectativas da Geração Z, caracterizada pela sua afinidade com a tecnologia, ambição de rápido crescimento profissional e valorização de um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo. Pretende-se proporcionar um leque abrangente de conhecimentos e competências, estruturados num modelo que respeita as suas preferências individuais, fomentando um ambiente que capte a atenção, promova *feedback* constante e resulte numa colaboração ativa.

Para assegurar a eficácia deste programa, serão implementadas métricas de avaliação rigorosas, incluindo análises das taxas de retenção, avaliações e recolha regular de *feedback* dos participantes. Estas métricas permitirão medir o sucesso do programa e facilitar ajustes contínuos, assegurando a sua relevância e eficácia a longo prazo.

Além disso, o programa será cuidadosamente desenhado para se alinhar com as expectativas e preferências da Geração Z em termos da organização de conteúdos e da adequação dos recursos tecnológicos. Isso implica a criação de módulos de aprendizagem que sejam interativos, visualmente atraentes e facilmente acessíveis através de várias plataformas digitais. Esta abordagem personalizada não só facilitará uma melhor absorção e retenção da informação pelos novos colaboradores, mas também promoverá uma experiência de integração mais envolvente e eficaz.

Espera-se que este programa de *onboarding* não só reduza as taxas de rotatividade voluntária a curto prazo, mas contribua também para a construção de uma reserva de talentos estratégica, desenvolvendo líderes internos e reforçando o capital humano da empresa a médio prazo. Desta forma, o programa não se limitará a otimizar o processo de integração de novos colaboradores, mas também desempenhará um papel importante no crescimento sustentável da organização.

5.1.4. Recursos

5.1.4.1. *Learning Management System*

A implementação do programa de *onboarding* que contará com uma diversidade de materiais formativos, incluindo textos, vídeos e áudios, será otimizada através de uma plataforma de *Learning Management System* (LMS). Esta solução digital, multifacetada e integradora, oferece a flexibilidade de desenvolver cursos à medida, facilita a gestão de utilizadores e a análise detalhada de dados. Com funcionalidades como relatórios aprofundados, *feedback* instantâneo, gamificação e métodos de avaliação inovadores. O intuito de um LMS é oferecer formação abrangente e eficaz para a qualificação dos colaboradores, permitindo também que os gestores acompanhem o seu progresso ao longo do seu percurso formativo, assegurando o impacto positivo no desenvolvimento das equipas. A gestão de utilizadores é simplificada, permitindo uma administração eficiente de inscrições e acessos, assim como uma distribuição equilibrada de material didático em vários formatos, adaptados às preferências e necessidades de aprendizagem de cada colaborador. A plataforma promove a comunicação bidirecional, por meio de fóruns de discussão e sistemas de mensagens diretas, fortalecendo a relação entre formadores e formandos e incentivando uma cultura de aprendizagem colaborativa. As avaliações tornam-se um elemento essencial do processo, com a implementação de testes, questionários e projetos práticos, cujos resultados são prontamente disponibilizados para análise tanto pelos formadores como pelos gestores.

A realização de relatórios pormenorizados é uma funcionalidade que se destaca, oferecendo uma perspetiva detalhada do progresso e desempenho de cada indivíduo e da equipa no seu conjunto. Estes dados são fundamentais para avaliar o impacto das ações formativas e para fundamentar decisões estratégicas apoiadas em evidências concretas. Com estas métricas, é possível identificar pontos de excelência e áreas que necessitam de atenção adicional, permitindo uma intervenção formativa mais direcionada e personalizada.

Dentro das várias opções de LMS, dá-se preferência pela Netex, por utilizar xAPI, é um padrão de tecnologia para *e-learning* que facilita a recolha e a partilha de dados sobre as experiências de aprendizagem dos utilizadores. A aplicação no LMS proporciona uma flexibilidade sem precedentes, permitindo o rastreamento de uma ampla gama de atividades de aprendizagem, tanto em ambientes *online* como *offline*. Diferenciando-se de padrões anteriores como o SCORM, esta abordagem simplifica a compreensão e análise dos dados, tornando-se uma ferramenta valiosa para a avaliação detalhada do desempenho e comportamento dos formandos. Além disso, o xAPI é capaz de integrar-se com várias plataformas e dispositivos, enriquecendo o processo de aprendizagem com a inclusão de atividades diversas, desde leituras até participações em eventos e jogos.

Os dados recolhidos pelo xAPI são armazenados em *Learning Record Stores* (LRS), repositórios especializados que facilitam a gestão e recuperação de registos de atividades de

aprendizagem. Esta característica do xAPI possibilita uma análise detalhada e personalizada das experiências de aprendizagem, permitindo ajustes e melhorias contínuas no processo formativo.

No contexto da gestão de aprendizagem, o LMS ligado ao diretório ativo demonstra uma eficiência notável, atualizando diariamente as informações sobre novas admissões de colaboradores e revogando o acesso daqueles que saem da empresa. Este processo ocorre durante a noite, garantindo que o sistema esteja sempre atualizado e refletindo as mudanças na organização.

5.1.4.2. Ferramenta de autor de *e-learning*

Para desenvolver os cursos à medida deve-se optar por uma ferramenta de autor, que permita produzir conteúdo formativo digital capaz de responder às exigências da Geração Z. Esta geração traz consigo a expectativa de um design gráfico avançado e interatividade dinâmica, exigindo assim materiais de aprendizagem que não só informem, mas também envolvam e estimulem. Estas ferramentas são concebidas para serem extremamente intuitivas e fáceis de usar, permitindo que até utilizadores com conhecimento técnico limitado desenvolvam cursos complexos e ricos em multimédia. A funcionalidade essencial destes sistemas é a integração harmoniosa de vários elementos multimédia, como texto, imagens estáticas e dinâmicas, animações, clipes de áudio e vídeo, e elementos interativos, tais como questionários e simulações, criando ambientes virtuais de aprendizagem que são visualmente atraentes e pedagogicamente eficazes.

No contexto do *e-learning*, estas ferramentas de autor revelam-se indispensáveis para a criação de materiais didáticos que captem a atenção dos formandos e facilitam a retenção de conhecimento e a aplicação prática das competências adquiridas. Além disso, a flexibilidade para atualizar e modificar o conteúdo garante que o material didático se mantenha atualizado e pertinente, alinhando-se com as exigências dinâmicas do campo educacional e com as necessidades específicas dos colaboradores.

Embora se possa considerar a ferramenta de autor da Netex, a utilização da Iseazyauthor, igualmente compatível com a plataforma LMS, é recomendada. Esta ferramenta sobressai não só pela boa relação custo-benefício, mas também pela simplicidade e capacidade de produzir resultados gráficos muito apelativos. Um dos seus benefícios mais significativos é a funcionalidade de tradução de cursos por inteligência artificial, que se revela particularmente vantajoso para a empresa, permitindo o aproveitamento eficiente de materiais didáticos previamente elaborados em espanhol.

5.1.5. Atividades

O Plano de onboarding TGeneration, com a duração de 2 semanas num total de 40 horas, foi estruturado para equilibrar eficazmente o volume de conteúdo a ser assimilado com a necessidade de uma integração eficiente no ambiente de trabalho (figura 4).

O processo de *onboarding* inicia-se quando é feito o convite ao candidato selecionado para começar a trabalhar na empresa, e isso reveste-se de uma importância fundamental por várias razões. Em primeiro lugar, o convite constitui o primeiro ponto de contacto oficial entre o empregador e o futuro colaborador, estabelecendo a base para um relacionamento de confiança e respeito mútuo. Além disso, este momento precoce de interação permite à empresa envolver imediatamente o novo colaborador, partilhando informações relevantes sobre a cultura organizacional e as expectativas, o que pode aumentar o seu entusiasmo e compromisso para com a nova função.

Iniciar o processo neste estágio também desempenha um papel importante na redução da ansiedade associada a começar um novo emprego. Ao fornecer informações claras e detalhadas sobre o que esperar, a estrutura da empresa, os detalhes práticos como o dia de início e o processo de orientação, a empresa pode aliviar significativamente a tensão do novo colaborador.

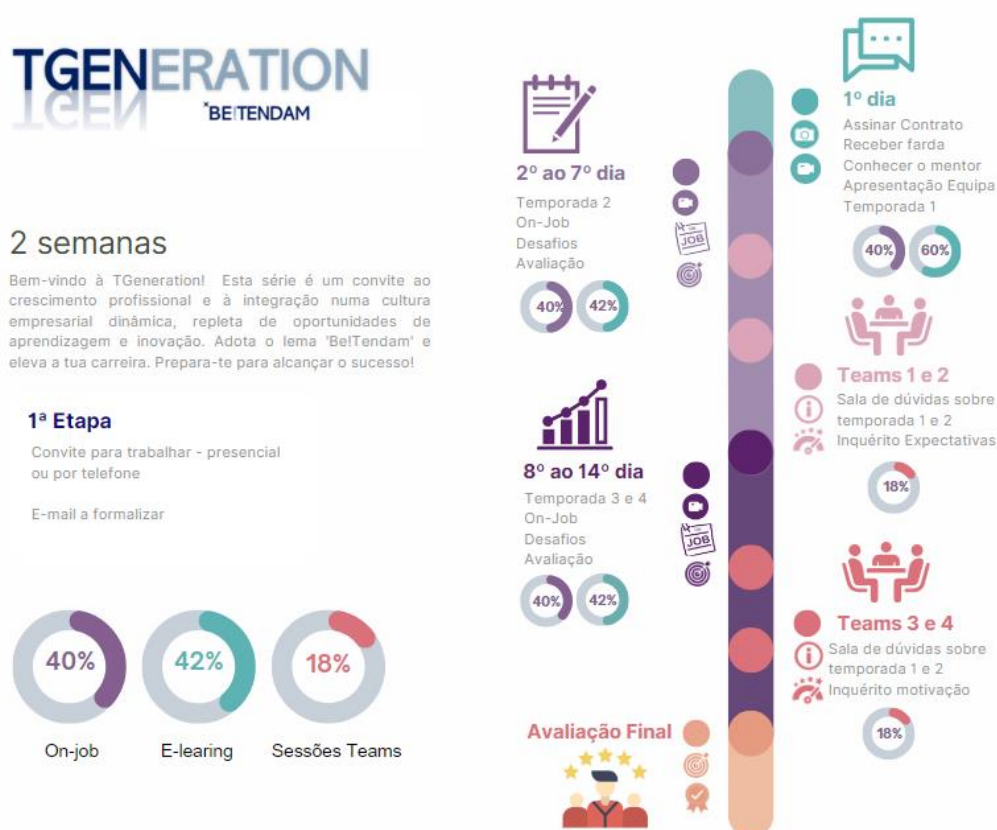


Figura 4 - Plano de *Onboarding* TGeneration

5.1.5.1. Frase convite

A frase convite deve ser personalizada, transparente e inclusiva, evidenciar um ambiente de trabalho acolhedor e dinâmico (figura 5).

Ao começar com uma saudação personalizada, mencionando o nome do candidato, a frase cria imediatamente uma ligação personalizada. Esta abordagem reflete o reconhecimento da individualidade do candidato, em contraste com a percepção de ser apenas mais um número numa grande organização.

A expressão de satisfação ao acolher o candidato na equipa responde à preferência por um ambiente de trabalho acolhedor e inclusivo. Mais do que um simples emprego, esta geração aspira a fazer parte de algo maior, onde se sinta valorizada e reconhecida. O entusiasmo e apreço transmitidos pela empresa demonstram uma cultura alinhada com estes valores.

No que concerne às informações claras sobre o trabalho, como o local, o horário e a remuneração, incluindo pormenores sobre comissões, reflete a importância da transparência e honestidade nas relações laborais, muito valorizada pelos candidatos.

Incluir uma pergunta aberta no final, incentivando o candidato a partilhar a sua opinião sobre a oportunidade, realça a valorização da colaboração e da expressão pessoal, refletindo a preferência por ambientes onde as suas opiniões sejam solicitadas e consideradas.

“Olá [nome do candidato], é com enorme satisfação que te convidamos a integrar a equipa [marca]. Propomos-te trabalhar na loja xxx do shopping xxx, com um horário de trabalho de xx horas semanais, com o horário xx. A remuneração será de xxx €, acrescido de comissões individuais de 1% sobre as tuas vendas líquidas. Que te parece esta oportunidade?”

Ao aceitar: “Bem-vindo(a) à [marca]! De seguida enviaremos um e-mail com detalhes sobre a documentação necessária. Aguardamos ansiosamente a tua chegada no dia X para começarmos juntos esta emocionante jornada.”

Figura 5: Frase convite

Em caso de aceitação, a mensagem de boas-vindas mantém um tom caloroso e providencia informações sobre os próximos passos, um aspeto particularmente apreciado pela Geração Z. Valorizam a clareza sobre o que esperar e a orientação precisa sobre o processo subsequente.

5.1.5.2. E-mail

O e-mail deve mencionar um assunto convidativo, para criar uma expectativa positiva e captar imediatamente a atenção do destinatário, preparando-o para uma mensagem de boas-vindas e orientação (figura 6).

A saudação inicial deve manter um tom pessoal e acolhedor, seguindo as melhores práticas de comunicação direta e personalizada. Esta abordagem reflete o cuidado da empresa em estabelecer uma conexão individual com o novo colaborador desde o início.

No corpo do *e-mail*, deve-se expressar alegria, transmitindo entusiasmo e criando um ambiente acolhedor, indicando que a empresa valoriza a chegada do novo elemento.

É necessário indicar os documentos necessários para finalizar o processo de contratação. Pedir esses documentos de forma organizada e direta demonstra profissionalismo e eficiência por parte da empresa. A solicitação para enviar os documentos até uma data-limite especificada ajuda a manter o processo em andamento, garantindo que tudo esteja pronto para o primeiro dia do novo colaborador. Essa diretriz clara é útil tanto para a empresa quanto para o colaborador, estabelecendo expectativas claras e um prazo definido. Ao disponibilizar-se para esclarecer dúvidas, mostra abertura e acessibilidade por parte da empresa, reforçando um ambiente de suporte e comunicação aberta.

Concluir o *e-mail* com uma nota de entusiasmo encoraja o novo colaborador e reitera o compromisso da empresa em apoiar o seu desenvolvimento.

Assunto: Boas notícias! Estás quase a começar na [marca]!

Olá [Nome do Candidato(a)],

É com alegria que aguardamos por ti no dia x, para te dar as boas-vindas à [marca].

Para que tudo esteja pronto para o teu primeiro dia, agradecemos que nos faças chegar a seguinte documentação necessária para a finalização do processo de contratação:

- Cartão de cidadão
- Comprovativo de morada
- IBAN da tua conta (comprovativo com o nome)
- Registo criminal
- Tamanho que vestes

Por favor, envia os documentos através da resposta a este e-mail até ao dia [data-limite].

Caso tenhas alguma questão, contacta-nos.

Estamos entusiasmados em trabalhar contigo e dar asas ao teu potencial na [marca].

Até breve!

A tua equipa [marca].

Figura 6: *E-mail* de boas-vindas

Esta comunicação, equilibra simpatia, informações práticas e gera uma expectativa positiva para o início da jornada do novo colaborador na empresa. Estes elementos são particularmente apreciados e têm grande relevância, sobretudo para a Geração Z, que valoriza a transparência, a abordagem pessoal e um ambiente de trabalho acolhedor.

5.1.5.3. Plataforma de *e-learning* Be!Tendam

Na plataforma de LMS, as formações estão disponíveis e devidamente categorizadas de acordo com os diferentes perfis profissionais: *Sales Assistant*, *Deputy Store Manager* e *Store Manager*. O processo de *onboarding*, concebido para ser acessível a todos os novos colaboradores, será estruturado com uma base comum a todas as funções. No entanto, este projeto concentra-se unicamente no *onboarding* dos *Sales Assistant*.

Cada temporada e os seus episódios são disponibilizados na plataforma, com recurso a vídeos, desafios e missões facilitando a aprendizagem e o envolvimento do colaborador no seu processo de formação.

Com o objetivo de tornar o processo mais atrativo e dinâmico, bem como estruturado de forma lógica e sequencial, o programa TGeneration incorpora também *storytelling* (anexo G). As personagens nas histórias funcionam como guias ou modelos para os colaboradores, apresentando comportamentos e atitudes que refletem os objetivos de aprendizagem do programa. Os enredos são desenhados não apenas para entreter, mas também para provocar reflexões e discussões, estimulando o pensamento crítico e a resolução de problemas. Os conflitos nas histórias representam desafios ou obstáculos típicos que se podem enfrentar no trabalho. Ao acompanhar os personagens na superação desses desafios, os formandos aprendem estratégias e habilidades relevantes.

A narrativa estrutura-se em torno de avatares que iniciam uma viagem épica à “Galáxia Tendam”, onde cada planeta é representativo de uma marca distinta. Esta abordagem é particularmente apelativa para a geração que cresceu envolvida em jogos de vídeo e mundos virtuais, onde os avatares não são meras representações digitais, mas extensões das suas identidades, assim como veículos para a exploração e expressão pessoal. Esta estratégia estabelece uma conexão empática, permitindo que os colaboradores se identifiquem com as personagens e desenvolvam uma ligação emocional, o que contribui para uma maior facilidade de memorização e aumento do interesse pelo conteúdo apresentado. É também uma metáfora da integração num novo ambiente de trabalho, enfatizando os aspetos de descoberta e adaptação.

A primeira temporada, é composta por seis episódios com conceitos essenciais, que vão desde a apresentação da filosofia e valores da Tendam, passando pelo universo das suas marcas, ética laboral, direitos e deveres dos colaboradores, dicas de vestuário profissional, até às práticas de segurança no trabalho.

Na segunda temporada de Tendam 5.0, são explorados ao longo de sete episódios temas como estratégias de influência nas vendas, fidelização de clientes, otimização do layout da loja, gestão eficaz do armazém e dos produtos, e consultoria de imagem, fornecendo uma visão completa sobre a experiência de venda e gestão no retalho.

Na terceira temporada de “Master Service”, são apresentados nove episódios que abordam temas como a arte de entender os diferentes perfis de clientes, bem como o serviço ao cliente passo a passo, o uso eficiente de tecnologias disponíveis, a gestão de encomendas, a abordagem *omnichannel* no retalho, a importância do *click shopping*, políticas de trocas e devoluções, transformação de reclamações em oportunidades e os *gift cards*.

Na quarta e última temporada, Be!Talent, exploram-se oito episódios que abrangem temas como a análise e otimização de rácios de vendas, a arte do *visual merchandising*, procedimentos essenciais para a abertura e fecho da loja, práticas eficientes de gestão de caixa, métodos eficazes de gestão de inventário, e a tecnologia RFID para agilizar processos diários na loja (anexo H e I).

5.1.5.4. Mentoria

A Geração Z, caracterizada pela sua constante procura por *feedback*, valorização da flexibilidade e criatividade, e o desejo de ter um impacto significativo, encontra na mentoria um apoio adaptado às suas necessidades e aspirações. A mentoria, ao fornecer *feedback* regular e construtivo, responde à necessidade desta geração por uma orientação contínua e reconhecimento no trabalho. Oferece também um espaço seguro para a discussão de expectativas, ajudando-os a formar uma visão realista sobre o trabalho e as suas carreiras.

Espera-se que o mentor comunique de forma clara e assertiva, demonstrando elevada inteligência emocional, estabelecendo assim uma relação de confiança e respeito. Isso permitirá que os novos colaboradores se sintam apoiados e motivados a contribuir ativamente para os objetivos da organização.

O mentor poderá ser o *Store Manager*, o *Deputy Store Manager*, ou mesmo um *Sales Assistant* com vasta experiência e capacidade de ensinar.

Para explicar o objetivo da mentoria e o seu papel no processo de *onboarding*, os mentores receberão formação numa sessão com a duração prevista de três horas, ministrada pela *Training & Development Specialist*. Durante esta formação, serão abordados temas como técnicas de comunicação eficaz, estratégias para fornecer *feedback* construtivo e métodos para estabelecer uma relação de mentoria produtiva e positiva. Enfatizar-se-á a importância de compreender as expectativas e aspirações individuais da Geração Z, capacitando os mentores a oferecerem orientações personalizadas. A formação incluirá também módulos práticos, como exercícios de role play e estudos de caso, preparando os mentores para lidar com diversas situações e contribuir de forma significativa para o sucesso do *onboarding*.

5.1.5.5. Sessões Microsoft Teams

As sessões no Microsoft Teams apresentam-se como uma ferramenta eficiente para esclarecer dúvidas e resolver dificuldades em tempo real, criando um ambiente colaborativo e inclusivo, que supera as barreiras geográficas e facilita a interação entre colegas que se encontram na mesma fase de integração, partilhando expectativas semelhantes.

Estas sessões configuram-se como espaços de discussão aberta e construtiva, fundamentais para a rápida adaptação e aprendizagem dos novos colaboradores. É estipulado que cada colaborador participe em pelo menos uma sessão, com a possibilidade de frequentar até duas, uma por semana, permitindo assim uma abordagem equilibrada e abrangente ao processo de integração.

As sessões serão orientadas pela *Training & Development Specialist*, que as conduzirá com uma estrutura claramente definida: iniciando com uma introdução ao tema, seguida de um inventário de conhecimentos, com recurso a jogos interativos para avaliar o entendimento e as competências dos participantes. Posteriormente, haverá uma fase dedicada à apresentação e esclarecimento de dúvidas, promovendo um diálogo interativo e esclarecedor.

A sessão culminará com um resumo dos pontos-chave discutidos, assegurando a consolidação das informações e compreensões adquiridas.

5.1.5.6. Implementação do *onboarding*

O projeto arrancará com uma fase piloto, a realizar-se exclusivamente na marca Springfield e com duração de um mês. Antes do início, será organizada uma sessão formativa prévia por Microsoft Teams com os *Store Managers*, os *Regional Business Experts* e os *Senior Business Expert*, para apresentar detalhadamente o projeto e o sistema de mentoria. Esta etapa preliminar é essencial para testar e avaliar a eficácia das novas estratégias de integração, abrangendo todos os colaboradores que ingressarem na empresa nesse período. O propósito desta fase piloto é recolher dados relevantes, identificar áreas passíveis de melhoria e adaptar o programa conforme o *feedback* dos participantes. Este processo permitirá o aperfeiçoamento do método de integração antes da sua aplicação em larga escala para todas as marcas, assegurando uma adaptação mais eficiente e eficaz para todos os novos colaboradores.

5.1.5.6.1. Duas semanas de *onboarding*

O acolhimento, no primeiro dia do novo colaborador, é planeado para ser acolhedor e informativo. O *Store Manager* ou o *Deputy Store Manager* dá as boas-vindas.

O dia começa com a assinatura da documentação contratual, marcando o início da relação de trabalho. Posteriormente, apresentam-se os benefícios oferecidos pela empresa,

incluindo o cartão de colaborador e as diversas parcerias. Este momento destaca as vantagens e o suporte proporcionados pela empresa, evidenciando o seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores.

Relativamente à imagem do colaborador, abordam-se aspetos como a farda, as normas de higiene e apresentação, culminando com a entrega da farda e a assinatura de um documento de conhecimento e aceitação das regras de imagem. Este processo estabelece claramente as expectativas e os padrões da empresa no que concerne à apresentação pessoal, sem esquecer a essência da individualidade do colaborador.

Após a entrega do horário de trabalho, recolhem-se as impressões digitais para o sistema de ponto biométrico e explicam-se as regras básicas deste sistema.

Segue-se a apresentação à equipa e ao local de trabalho, onde o novo colaborador se familiariza com o ambiente, incluindo os cacifos, o espaço de refeição e o armazém. Esta etapa é fundamental para o conforto e orientação do colaborador.

A seguir, procede-se à comunicação do *e-mail* corporativo e à introdução à plataforma de formação *e-learning*, onde se encontra o programa TGeneration.

O mentor entrega o plano de formação detalhado, que descreve a lista completa dos conteúdos formativos, constituídos por quatro temporadas e 30 episódios, que contêm jogos e/ou missões práticas a serem aplicadas em loja.

Os episódios têm uma breve descrição do conteúdo, e os vídeos têm uma duração curta, variando entre 30 segundos e 6 minutos. Após esta componente teórica, seguem-se atividades práticas como jogos ou missões, fundamentais para a aplicação do conhecimento adquirido.

As missões ficam ativas na plataforma por um período definido, permitindo que o colaborador as complete no seu ambiente de trabalho. O mentor desempenha um papel fundamental neste processo, acompanhando a realização dos desafios, fornecendo feedback direcionado e orientativo ao colaborador, e realiza a avaliação do desempenho na plataforma. Cabe ao mentor estruturar o dia de trabalho do colaborador de forma a completar o plano de formação ajustado à dinâmica da loja.

As sessões do Microsoft Teams, fóruns para acompanhamento e debate de dúvidas, são de frequência obrigatória e realizam-se semanalmente. O colaborador pode escolher participar numa das sessões disponíveis, às quartas-feiras ou quintas-feiras, com uma duração máxima de uma hora e trinta minutos.

O mentor deve aferir regularmente as expectativas e a evolução dos conhecimentos do colaborador, numa reunião informal, e esclarecer quaisquer dúvidas, proporcionando *feedback* positivo e suporte contínuo.

5.1.5.6.2. Sistema de avaliação

O sistema de avaliação do programa é composto por duas partes, perfazendo um total de 200 pontos possíveis.

Na primeira parte, o colaborador pode acumular até 100 pontos através da conclusão das atividades de *e-learning*. Avalia-se o desempenho nas atividades do programa, como a visualização dos episódios, a realização dos desafios e das missões. Cada desafio completado vale 1 ponto, havendo 30 no total, 1 por cada episódio. As missões valem no total 70 pontos, sendo concedidos 10 pontos por cada missão completa. É importante salientar que é necessário visualizar a totalidade de cada episódio para desbloquear os desafios e as missões.

A segunda parte, com 100 pontos atribuídos pelo mentor, é avaliada com base em quatro critérios principais, cada um com uma cotação máxima de 25 pontos. Estes incluem a aplicação prática, que avalia como o colaborador aplica os conceitos do programa na prática em loja; inovação e criatividade, a capacidade de usar abordagens inovadoras e criativas; colaboração e trabalho de equipa, focando na eficácia do colaborador em trabalhar em conjunto com os colegas; e desenvolvimento pessoal e profissional, que considera o esforço e dedicação do colaborador no seu próprio desenvolvimento.

Este sistema de avaliação oferece uma visão abrangente do desempenho do colaborador, valorizando tanto as competências adquiridas através da aprendizagem como as competências pessoais e profissionais avaliadas pelo mentor. Os colaboradores que se destacarem com notas iguais ou superiores a 180 pontos são integrados no plano de desenvolvimento de talentos “Be!Tendam & Be!Talent”.

Este plano estratégico visa identificar, fomentar e desenvolver as competências dos colaboradores mais promissores. Através deste programa, os mais bem classificados têm acesso imediato a oportunidades exclusivas de formação avançada, mentoria personalizada e participação em projetos inovadores, tudo com o objetivo de impulsionar o seu crescimento profissional e pessoal. Desta forma, assegura-se que os talentos mais destacados recebam todo o apoio e recursos necessários para atingirem o seu máximo potencial, contribuindo de forma significativa para o sucesso contínuo da empresa.

No entanto, qualquer colaborador tem a possibilidade de integrar este plano após seis meses de colaboração, momento em que ocorre uma nova avaliação.

A implementação do sistema de avaliação envolve um processo detalhado de registo e acompanhamento, essencial para a eficácia e transparência do programa. Cada mentor é responsável por registar o progresso dos colaboradores numa plataforma digital.

Um elemento importante deste sistema é o *feedback* contínuo dado pelos mentores. Este *feedback* regular é fundamental para ajudar os colaboradores a compreenderem as suas pontuações e, mais importante, a identificar áreas onde podem melhorar.

5.1.6. Equipa

O desenvolvimento, a implementação e a gestão do programa de *onboarding* ficará a cargo da direção de Recursos Humanos de Portugal.

A negociação das ferramentas será da responsabilidade do *Retail Human Resource Director* e da *Human Resource Country Director*.

A implementação da *Learning Management System* (LMS) ficará a cargo da equipa de Informática. A monitorização da plataforma e o desenvolvimento dos conteúdos educativos serão conduzidos pela *Human Resource Country Director* e pela *Training & Development Specialist*.

Os vídeos tutoriais serão produzidos nas lojas, selecionadas criteriosamente pelas *Senior Business Directors*, que identificarão as que têm as melhores práticas.

Os conteúdos programáticos serão validados pela Direção de Operações de cada marca.

As sessões Microsoft Teams serão realizadas pela *Training & Development Specialist*.

Será ainda atribuído um mentor, o *Store Manager* ou *Deputy Store Manager*, contudo em equipas mais experientes pode ser selecionado um outro colaborador veterano.

5.1.7. Orçamento

A introdução de um sistema *Learning Management System* (LMS) representa um investimento estratégico significativo. O investimento total para a adoção do LMS da Netex é de 43.299€, o qual se distribui em duas fases distintas: a fase inicial de implementação e a fase subsequente de continuidade operacional. A primeira fase, correspondente aos primeiros seis meses de implementação do sistema, implica um custo de 26.975€. Esta fase engloba as despesas iniciais como configuração, personalização, integração de sistemas existentes, e formação inicial para os administradores do sistema.

Após a implementação inicial, entra-se na fase de continuidade, que tem a duração de um ano e requer um investimento de 17.324€. Esta fase contempla custos contínuos como suporte, atualizações, e licenciamento necessário para a operação efetiva do LMS.

Com cerca de 1400 utilizadores previstos, o custo de continuidade anual por colaborador é calculado dividindo-se o total de 17.324€ pelo número de utilizadores, resultando em um custo de 12,37€ por colaborador anualmente. Esta métrica desdobra-se num custo mensal aproximado de 1€ por colaborador, o que resulta num investimento sustentável e económico.

Relativamente à ferramenta de autor, poderá optar-se pela da Netex, que é disponibilizada gratuitamente durante os primeiros seis meses de implementação. Após este período, o custo anual será de 2.200€ para a utilização de duas licenças. Todavia, há uma recomendação para a seleção da Iseazyauthor devido às suas funcionalidades, apresentando um custo anual de 1.188€ por licença.

5.2. KPIs

A avaliação eficaz do processo de *onboarding* é importante para assegurar a sua eficiência e promover a retenção de talentos dentro da organização. A implementação de *Key Performance Indicators* (KPIs) é essencial, pois eles fornecem medidas quantificáveis que possibilitam uma análise detalhada da eficácia das estratégias e ferramentas utilizadas. Estes KPIs devem refletir não apenas a capacidade dos novos colaboradores de assimilar os procedimentos internos, mas também a eficácia do processo de integração em si. Através de uma monitorização e análise contínuas, é possível otimizar e aperfeiçoar o *onboarding*, garantindo que este esteja alinhado com as necessidades organizacionais e as expectativas dos colaboradores.

KPIs do processo de *onboarding*:

Taxa de conclusão dos módulos: este indicador reflete a percentagem de novos colaboradores que completam com sucesso os módulos, oferecendo *insights* sobre a acessibilidade e relevância do conteúdo.

Tempo médio de conclusão: monitoriza o tempo necessário para os colaboradores finalizarem a formação, fornecendo um indicador da eficiência dos módulos e da complexidade do material.

Resultados dos testes de compreensão: Avaliam o grau de conhecimento adquirido pelos colaboradores, proporcionando uma avaliação da eficácia do material didático e da absorção do conteúdo.

Resultados do *on-job training*: Este indicador é essencial para avaliar como os colaboradores aplicam na prática os conhecimentos adquiridos. Oferece uma perspetiva valiosa sobre a efetividade do material didático e sobre o quão bem o conteúdo é assimilado e implementado no ambiente de trabalho real.

Taxa de rotatividade voluntária no período experimental: Este indicador reflete a eficácia do processo de integração durante o período inicial de adaptação do colaborador, sendo um sinalizador direto do sucesso inicial do *onboarding*.

Ao monitorizar estes KPIs, a empresa pode identificar pontos de força e áreas de melhoria no processo de *onboarding*, adaptando-o continuamente para atender às dinâmicas necessidades dos colaboradores e da própria organização. Desta forma, o processo de *onboarding* torna-se uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento e retenção de talentos, contribuindo significativamente para o sucesso e a sustentabilidade da empresa.

5.3. Avaliação do projeto

O projeto de *onboarding* TGeneration encontra-se atualmente na fase de planeamento. A avaliação deste projeto será efetuada após a sua implementação, recorrendo a uma metodologia que engloba a utilização de questionários, *feedbacks*, análise de desempenho e acompanhamento das taxas de rotatividade, com o objetivo de medir a eficácia do programa. Serão definidos critérios de avaliação específicos, que se concentrarão na capacidade de adaptação dos novos colaboradores à cultura empresarial, no seu grau de compromisso e satisfação com o trabalho, assim como na eficiência do programa na diminuição da rotatividade voluntária.

Dedicar-se-á especial atenção à medição do tempo e da eficácia com que o novo colaborador se adapta aos valores e práticas da empresa, complementando esta análise com a avaliação do seu nível de compromisso e satisfação através de questionários. Um elemento-chave será a monitorização da taxa de rotatividade voluntária entre os colaboradores que participam deste programa, servindo como um indicador fundamental da sua eficácia. Este acompanhamento incluirá uma análise detalhada da rotatividade voluntária durante o período experimental inicial de 30 dias.

No que diz respeito aos recursos utilizados, deve-se analisar a eficácia da plataforma *Learning Management System* (LMS) na disponibilização do conteúdo formativo, assim como a sua aceitação pelos colaboradores. Será implementado um mecanismo de *feedback* contínuo para permitir a adaptação e melhoria do programa, com base nas necessidades e preferências dos colaboradores.

Após 6 meses, os resultados do programa serão comunicados às chefias de topo e intermédias. A avaliação do projeto TGeneration será, portanto, um elemento vital para compreender o seu impacto no desenvolvimento e retenção de talentos. As lições aprendidas e os dados recolhidos serão fundamentais para orientar futuras iniciativas de *onboarding* e contribuirão de forma significativa para a estratégia de gestão de talentos da empresa.

Espera-se que o programa TGeneration promova um aumento significativo no envolvimento e compromisso dos novos colaboradores, proporcionando-lhes formação inicial e contínua, essencial para alcançarem sucesso na sua função. A inclusão de um sistema de mentoria e acompanhamento personalizado poderá revelar-se como um elemento importante para fortalecer a ligação dos colaboradores à empresa, cultivando um sentimento de pertença e facilitando o seu desenvolvimento profissional. Com estas iniciativas, aguarda-se uma redução significativa do *turnover* voluntário, estabelecendo um ambiente de trabalho mais estável, motivador e produtivo.

Conclusões

Este estudo focou-se nas preferências da Geração Z durante o processo de integração no ambiente laboral, com especial atenção ao setor do retalho de moda. Observou-se que, apesar de altos níveis de motivação inicial no desempenho das suas funções, um desafio significativo se mantém: a elevada taxa de rotatividade voluntária, particularmente notória no primeiro mês de integração. Este fenómeno levanta questões críticas sobre as atuais práticas de integração.

Ficou evidente que a Geração Z valoriza elementos como a tecnologia, a ordem, a previsibilidade, *feedback* constante, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e o salário. Educados num ambiente de superproteção, estes jovens apresentam desafios únicos em termos de maturidade e expectativas profissionais, evidenciando-se como um grupo complexo e diversificado, que mescla modernidade com valores tradicionais. Frequentemente, o emprego no setor de retalho é encarado como um passo transitório na procura da função ideal, com muitos inclinando-se para o empreendedorismo.

Foi identificado que o programa de *onboarding* atual da empresa não está em consonância com as expectativas e necessidades particulares da Geração Z. As discrepâncias na gestão das lojas originam experiências de *onboarding* variadas e inconsistentes, influenciadas pelas competências e estilos de gestão dos líderes. Esta variação compromete a eficácia e a qualidade do processo de *onboarding*. Além disso, a insuficiência de supervisão direta e a falta de um sistema de avaliação robusto por parte da direção de recursos humanos representam limitações significativas, restringindo a capacidade de implementar ajustes proativos e baseados em evidências.

Propõe-se, portanto, a adoção de um programa de *onboarding* que atenda às preferências e prioridades desta geração. Este programa inovador e equilibrado integra formação presencial e *online*, utilizando tecnologias emergentes e metodologias interativas para proporcionar uma experiência de aprendizagem mais cativante. Inspirando-se no potencial dos jogos de vídeo e séries televisivas, o programa adota a técnica de *storytelling* para criar narrativas envolventes, promovendo a imersão e o sentido de pertença à organização. A introdução de elementos como pequenos vídeos, desafios, missões, um sistema de mentoria, a implementação de uma plataforma de *Learning Management System* (LMS) centralizada, e sessões via Microsoft Teams para esclarecimento de dúvidas e reforço da aprendizagem surgem como componentes chave para aperfeiçoar este processo.

A implementação destas medidas visa não apenas enfrentar os desafios de rotatividade e integração, mas também refletir o compromisso da empresa com a inovação e a adaptação às mudanças demográficas e culturais no local de trabalho. Alinhar as estratégias de *onboarding* com as necessidades da Geração Z tem o potencial de não apenas melhorar a retenção de talentos, mas também fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo, dinâmico

e produtivo. Estas alterações podem conduzir a uma melhoria nos resultados operacionais e fortalecer a vantagem competitiva da empresa no mercado.

Este estudo oferece percepções valiosas e recomendações práticas para melhorar a gestão de talentos da Geração Z, destacando a necessidade de abordagens personalizadas e inovadoras no processo de *onboarding* e no desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

As conclusões e recomendações apresentadas têm potencial para impactar positivamente não apenas a empresa objeto deste estudo, mas também outras organizações que enfrentam desafios similares na gestão eficiente da diversidade geracional no ambiente de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862. doi.org/10.2307/256748
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3). doi.org/10.1002/pa.2535
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(3), 370-398. [http://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](http://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- Babbie, E. R. (2009). *The practice of social research* (12.^a ed.). Wadsworth Publishing Company.
- Bhakta, K., & Medina, M. S. (2021). Preboarding, orientation, and onboarding of new pharmacy faculty during a global pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(3), 8510. <https://doi.org/10.5688/ajpe8510>
- Bharadwaj, A., Emory University, El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N., University of Southern California, Temple University, & Boston University. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS quarterly: management information systems*, 37(2), 471-482. doi.org/10.25300/misq/2013/37:2.3
- Baudot, F. (1999). *A century of fashion*. Thames & Hudson
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: Maximizing role clarity and confidence*. Part 2 of the 3 part Success Factors Onboarding White Paper Series. https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization, 51-64. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.a Edição Atualizada ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>

- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—Psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Chicca, J., Shellenbarger, T. 2018. Generation Z. Approaches and teaching-learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for Nurses in Professional Development*, 34 (5): 250-256. <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000478>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2020-0058>
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367–376. <https://doi.org/10.1108/09590550410546188>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation, global edition* (6.^a ed.). Pearson Education.
- Cooper, K. (2008). *Attract, Develop and Retain: Initiatives to Sustain a Competitive Workforce, Mining*. Industry Skills Centre, Spring Hill, Qld.
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Fletcher, K., & Grose, L. (2012). *Fashion and Sustainability: Design for Change*.
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods* (5.^a ed.). SAGE Publications.
- Franklin, S., Binder-Matsuo, H., & Gopal, S. (2023). Extend that 'job honeymoon: acknowledging it is hard to start a job can help. *Strategic HR Review*, Vol. 22 No. 4, 110-114. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2022-0064>
- Furtado, J. P. (1998). *Os Centros Comerciais e o seu Regime Jurídico*. Oeiras: Almedina.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 1–16. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4^o ed.). Celta Editora.
- Hill, M. e Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hines, T., 2007 (a). *Globalization: global markets and global supplies*. In Hines, T. & Bruce, M.eds. *Fashion Marketing Contemporary Issues*, 2nd edn. Oxford: Elsevier
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Iorgulescu, M. (2016). Generations Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18 (1): 47-54.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675–694. <https://doi.org/10.1108/ejtd-05-2019-0072>

- Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036>
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Kawamura, Y. (2005). *Fashion-ology: An introduction to fashion studies*. Bloomsbury Publishing Plc.
- Kimble, C. (2011). Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 6–15. <https://doi.org/10.1002/joe.20364>
- Kirchner, M., & Stull, F. (2022). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 267–278. <https://doi.org/10.1108/ict-06-2021-0044>
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees: Onboarding practices. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Kotler. (2000). *Marketing Management* (10.^a ed.). Prentice Hall.
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Lenka, U., & Chawla, S. (2015). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 265–276. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2015-0001>
- Lev, T. (2022). *Who is Afraid of Generation Z? The Intergenerational Gap Affecting the World of Work Post-COVID-19 Era*. Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, 11(1), 01-17. <https://doi.org/10.18662/lumenss/11.1/59>
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2011). *Retailing Management* (8.^a ed.). McGraw Hill Higher Education.
- Lipovetsky, G. (1987). *L'Empire de l'éphémère: La mode et son destin dans les sociétés modernes*. Paris: Gallimard.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2014-0210>
- INE (1994). <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/1865?modal=1>
- INE (2022). *Volume de negócios das empresas de comércio aumentou 17,9% face a 2021 e 23,3% face a 2019* https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bo ui=593888624&DESTAQUESmodo=2

- Marktest, 2023. 362 m² de área de centros comerciais por 1000 habitantes. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~28e9.aspx>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, A., & Bartels, L.K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 17 (5), 10-27.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Mortvedt, S.L. (2009). *Formal on-boarding procedures: an implementation model for XYZ Company*. Research Paper. University of Wisconsin-Stout
- Ng, E., & McGinnis Johnson, J. (2015). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care?. In *The Multi-generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities*, 121-137. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476589>.
- Niežurawska, J. (2023). *Motivation of Generation Z. Managing Generation Z* (7–30). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003353935-3>
- Niežurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing generation Z: Motivation, engagement and loyalty*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003353935>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Oliveira, E. R. , & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Man*, 1(3), 49-54.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Pintel, G., & Diamond, J. (1995). *Retailing* (6.^a ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Price, J.L. (1977) *The study of turnover*. Iowa State University Press, Ames.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579. <https://doi.org/10.1108/ejtd-may-2012-0015>

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395–426. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>
- Sani, K.F., Adisa, T.A., Adekoya & O.D. and Oruh, E.S. (2023), Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK, *Management Decision*, 61(3), 637-654. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1528>
- Satyawadi, P., Joshi, J. & Shadman M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employee's intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21, 288-312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Schmidt, L. A., Brook, C. A., Hassan, R., MacGowan, T., Poole, K. L., & Jetha, M. K. (2023) iGen or shyGen? Generational Differences in Shyness. *Psychological Science* 2023, 34(6) 705–713. <https://doi.org/10.1177/0956797623116>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- 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, 45-54.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation z staff. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807–814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Sommier, E. (2000), *Mode, le Monde en Mouvement*, Paris, Éditions Village Mondial.
- Shufutinsky, A. & Cox, R. (2019). Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33-52.
- Stillman, D., Stillman, J. (2017). *Gen Z @ work: How the next generation is transforming the workplace*. New York, NY: HarperBusiness
- Williams, K., Page, R. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 37-53.
- Yang, R. (2016). Research on Tendency and Behavior of the New Generation Employees Turnover. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 325-336. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.44031>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Sage. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tidhar, L. (2022). Leadership in an intergenerational gap – a study of managers' views of management and leadership of generation z employees. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 26, 328–337. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2022-26-28>

- Thomas, D. A., & Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- 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. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood*. New York.
- Zhitomirsky-Geffet, M., & Blau, M. (2016). Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage. *Computers in Human Behavior*, 64, 682–693. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.061>

Anexos

Anexo A – Questionário

Geração Z no Setor Retalho de Moda

Obrigado por participar neste inquérito.

As suas respostas ajudarão a desenhar novas estratégias para o processo de integração dos colaboradores no setor de retalho de moda.

Estima-se que o preenchimento demore apenas 3 a 5 minutos. Garante-se a confidencialidade e o anonimato das suas respostas.

Q1 Com que frequência utiliza as redes sociais?

	Diariamente (1)	4-6 vezes por semana (2)	2-3 vezes por semana (3)	Uma vez por semana (4)	Nunca (5)
LinkedIn(1)	☐	☐	☐	☐	☐
Facebook (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Instagram (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Snapchat (4)	☐	☐	☐	☐	☐
TikTok (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter (6)	☐	☐	☐	☐	☐
WhatsApp (7)	☐	☐	☐	☐	☐
YouTube (8)	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 Em qual das seguintes situações sente que aprende mais?

- ☐ Visualizar os conteúdos num vídeo (1)
- ☐ Ler os conteúdos em formato de texto (2)

Q3 Qual dos formatos de sessões de formação sente que aprende mais?

- ☐ Sessões presenciais (1)
- ☐ Sessões on-line (2)
- ☐ Sessões híbridas (presenciais e on-line) (4)
- ☐ Outra (5) _____

Q4 Em relação ao processo de integração, que percentagem atribuiria a cada um dos formatos de aprendizagem? Certifique-se de que a soma total seja 100%.

Presencial (em sala, on-job) : _____ (1)

On-line (Teams, Zoom) : _____ (2)

Videos simulativos : _____ (3)

Jogos on-line : _____ (4)

Manuais escritos : _____ (5)

Total : _____

Q5 Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relacionadas com o processo de integração:

	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo totalmente (5)
É muito importante ter um mentor (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Aprendo mais rápido se interagir com colegas mais experientes (2)	☐	☐	☐	☐	☐
É importante conhecer o plano detalhado de integração desde o primeiro dia (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Receber <i>feedback</i> constante é muito importante (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Aprender ao meu próprio ritmo é importante (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecer as oportunidades de progressão e desenvolvimento na carreira é importante (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser avaliado é importante para o meu desenvolvimento (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecer os procedimentos em detalhe é fundamental para realizar bem as minhas tarefas (8)	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 Ordene as seguintes afirmações, atribuindo o número de 1 (mais importante) a 12 (menos importante), de acordo com as suas preferências para o emprego ideal (selecione e arraste para ordenar):

- _____ Horário flexível (1)
- _____ Realizar tarefas em simultâneo (2)
- _____ Salário competitivo (3)
- _____ Tecnologia avançada (4)
- _____ Espírito de Equipa (5)
- _____ Respeito e igualdade de tratamento (6)
- _____ Progressão de carreira (7)
- _____ Formação regular (8)
- _____ Sustentabilidade (9)
- _____ Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (10)
- _____ *Feedback* regular (11)
- _____ Reconhecimento da chefia (12)

Q7 Qual o momento em que se sentiu mais motivado no seu trabalho?

- ☐ No primeiro mês (1)
- ☐ Nos primeiros três meses (2)
- ☐ Nos primeiros seis meses (3)
- ☐ No primeiro ano (4)
- ☐ Sempre (5)
- ☐ Nunca (6)



Q8 Qual é o principal motivo que o levaria a ponderar uma mudança de emprego?

- ☐ Trabalhar com tecnologias ou métodos mais recentes (1)
- ☐ Ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado (2)
- ☐ Cultura empresarial que alinhe com os meus valores (3)
- ☐ Insatisfação com o equilíbrio entre carga de trabalho e tempo livre (4)
- ☐ Mudar para uma nova área de trabalho (5)
- ☐ Insatisfação com a gestão ou liderança atual (6)
- ☐ Oportunidade de não trabalhar ao fim de semana (7)
- ☐ Oportunidade de progressão na carreira (8)
- ☐ Oportunidade de ter um horário fixo (9)
- ☐ Reconhecimento, ser mais valorizado (10)
- ☐ Ter *feedback* constante (11)
- ☐ Trabalhar por projetos (12)
- ☐ Melhor salário ou benefícios (13)
- ☐ Outro (14) _____

Q9 Qual é a profissão que gostaria de ter no futuro?

Q10 Qual a sua idade?

Q11 Género (Esta questão não é de resposta obrigatória)

- ☐ Feminino (1)
- ☐ Masculino (2)
- ☐ Não-binário (3)
- ☐ Outro (4)

Q12 Distrito de residência

▼ Aveiro (1) ... Madeira (20)

Q13 Habilitações literárias

- ☐ 3º ciclo (1)
- ☐ Ensino secundário (2)
- ☐ Licenciatura (3)
- ☐ Mestrado (4)
- ☐ Doutoramento (5)

Q14 É trabalhador estudante?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Q15 Qual é a sua função?

- ☐ Vendedor (7)
- ☐ Armazenista (8)
- ☐ Responsável turno (9)
- ☐ Segundo Encarregado (10)
- ☐ Gerente (11)
- ☐ Visual Merchandiser (12)
- ☐ Responsável de Imagem (13)
- ☐ Outro (14) _____

Q16 Qual a sua experiência profissional?

- ☐ Inferior a 6 meses (1)
- ☐ Entre 6 meses a 1 ano (2)
- ☐ Entre 1 a 2 anos (3)
- ☐ Entre 2 a 3 anos (4)
- ☐ Mais de 3 anos (5)

Q17 Que carga horária semanal faz atualmente?

- ☐ inferior a 16h (1)
- ☐ 16h (2)
- ☐ 20h (3)
- ☐ 25h (4)
- ☐ 30h (5)
- ☐ 40h (6)

Q18 Qual o motivo porque escolheu trabalhar na empresa?

- ☐ Gosto pela marca (1)
- ☐ Boas referências da empresa (2)
- ☐ Condições salariais atrativas (3)
- ☐ Localização (4)
- ☐ Horário (5)
- ☐ Carga horária (6)
- ☐ Única oferta disponível (7)
- ☐ Outro (8) _____

Q19 Qual a principal razão pela qual escolheu o setor retalho de moda?

- ☐ Conciliar com os estudos (1)
- ☐ Conciliar com outra atividade profissional (2)
- ☐ Gosto pessoal (3)
- ☐ Única oferta disponível (4)
- ☐ Outra (5) _____

Anexo B – Reforço de comunicação do preenchimento do Inquérito

É importante Preencheres o inquérito

 Dedicar 3 minutos

Estamos a construir um programa de integração ajustado aos novos colaboradores.

Nasceste entre 1995 e 2006?

O Inquérito é para ti!



“Vamos criar um Onboarding juntos!”



TENDAM
Tendências de Moda

women's secret | #sneakers | CORTICELL | Padel del Mar | hogg
ALIBRI | High Nails | Digi Studio | <0010 | HARRY | purty

Só faltas tu! Preenche o inquérito

Dedicar 3 minutos

Estamos a construir um programa de integração ajustado aos novos colaboradores.

Nasceste entre 1995 e 2006?

O Inquérito é para ti!

“Vamos criar um Onboarding juntos!”



Thank you



TENDAM
Tendências de Moda

women's secret | #sneakers | CORTICELL | Padel del Mar | hogg
ALIBRI | High Nails | Digi Studio | <0010 | HARRY | purty

Hoje é o ultimo dia para
Preencheres o inquérito!



Dedica 3 minutos
"Vamos criar um
Onboarding juntos!"



Estamos a construir um
programa de integração
ajustado aos novos
colaboradores.

Nasceste entre 1995 e
2006?

O Inquérito é para ti!



TENDAM

WOMEN&GIRLS | A GEMINELLA | CORRETTA | PAPER&GLASS | POPS
CLUBBING | HIGH SCHOOL | PAPER STUDIOS | CLOUTIER | MUSEUM | MUSEUM

Anexo C – Plano em vigor de *onboarding* do vendedor

PLANO FORMAÇÃO VENDEDOR (conteúdos de formação Onboarding)		SIM	NÃO
A empresa - objetivo: conhecer a nossa empresa, a cultura empresarial e a normas de conduta			
Cultura Corporativa	Missão e valores		
	História e Filosofia		
	Marcas – o que são e o que comercializam		
	Cartão do Colaborador (vantagens em ser colaborador)		
	Código de conduta/Linha de Ética - Leitura obrigatória		
A marca - objetivo: conhecer a marca, a função a desempenhar, a loja, o armazém e o produto			
Marca	A marca em Portugal		
Colaboradores	Requisitos para ser vendedor na nossa empresa: embaixadores da marca		
	Funções do vendedor e qualidades chave		
	Apresentação e imagem + farda		
Fidelização Clientes	Programas de fidelização (Cartões cliente)		
Loja	Montras		
	Entrada principal		
	Secções		
	Provador – aconselhamento e imagem – silhuetas		
	Acessórios e calçado		
	Caixa		
	Normas básicas da loja – manual merchandising: montras; mesas; mercadoria pendurada e dobrada; manequins e bustos; cartazes		
	Reposição		
	Arranjos		
Mercadoria	Tecidos, materiais, tamanhos, cores, etiquetas, normas de lavagem		
Produto	Coleções merchandising		
	Armazém (organização e arrumação)		
	Receção mercadoria		
	Controlo mercadoria na loja		
	Inventário		
Atendimento ao Cliente + Rácios - objetivo: conhecer as etapas do atendimento e os comportamentos adequados a cada situação para prestar um atendimento de qualidade e atingir os rácios propostos			
Atenção ao Cliente e Técnicas de venda	Tipo de cliente- percepção		
	Entrada – Sorri, cumprimenta, observa		
	Loja – Aborda, dirige, orienta		
	Secção - Mostra, oferece soluções alternativas, argumenta, resolve objeções, faz conjuntos		
	Provadores - Sugere e oferece alternativas		
	Caixa - Reforça; sugere acessórios, despedida		
	Venda on line		
Rácios e objetivos	Venda		
	Conversão		
	Artigo por operação		
	Compra média		
	Preço médio		
	Eficácia		
	Objetivos diários, semanais e mensais		
Prevenção Riscos Laborais - objetivo: prevenir acidentes de trabalho			
Prevenção de riscos laborais	Ordem, limpeza, riscos de acidentes, sinalização		

Anexo D – Índice do manual de *Onboarding* em vigor

Onboarding

1. Atenção ao cliente
 - 1.1. Qualidades dos nossos vendedores
 - 1.2. Acolhimento e segundo contacto
 - 1.3. Profissionalismo na venda
 - 1.3.1. Provador: Incentivar a experimentar; acolher; valorizar; resolver objeções; venda cruzada.
 - 1.3.2. Fecho: ajudar o cliente a decidir
 - 1.4. Venda complementar
 - 1.5. Caixa
 - 1.5.1. Despedida
 - 1.5.2. Devolução
 - 1.5.3. Entrega de compras online
 - 1.6. Teste de validação de conhecimentos
2. Produto
 - 2.1. Visita guiada pela loja
 - 2.2. Armazém: etiquetas; regras básicas de organização; receção de mercadoria
 - 2.3. Tratamento de produto: reposição; alarmar; dobrar, expor; tecidos e materiais; cuidados de lavagem.
 - 2.4. Merchandising: normas básicas
 - 2.5. Teste de validação
5. Rácios: venda, conversão, unidades por talão UPT, cartão de cliente
- 5.1. Teste de validação de conhecimentos
6. Gestão
 - 6.1. Gestão do negócio: o que é o SIV
 - 6.2. inventário; modelo operativo; mercadoria a caminho e calendário de aberturas
 - 6.3. Teste de validação de conhecimentos

Anexo E – Índice do manual da marca em vigor

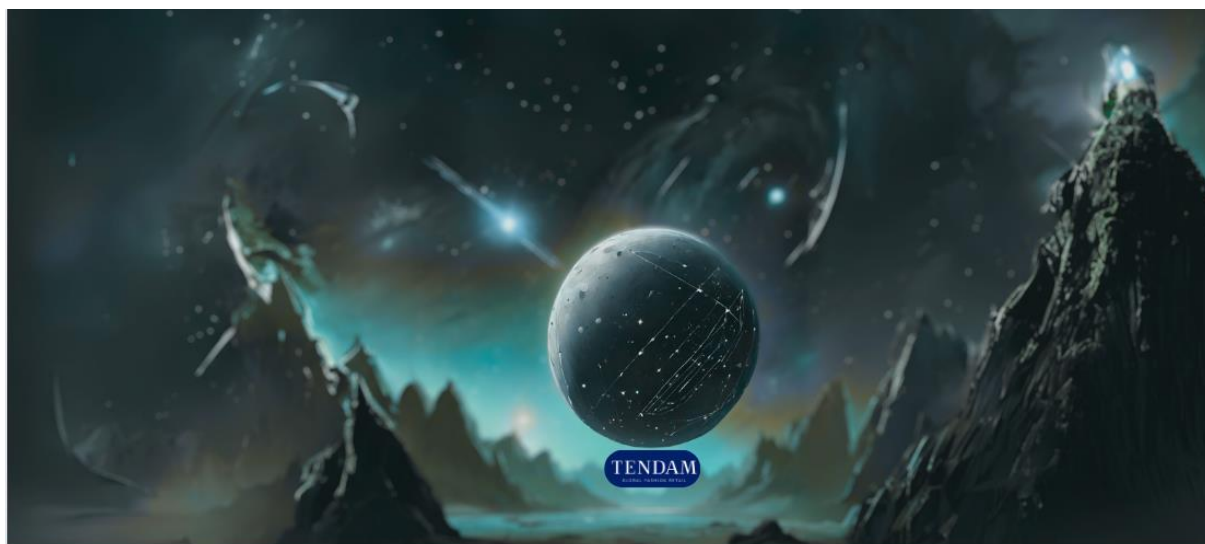
Manual da marca

1. Como é a experiência do cliente
 - 1.1. Omnicanal – Click shopping
 - 1.2. Ominicanal – OMS (Ordering Management System)
 - 1.3. Experiência de compra
 - 1.4. Mercaux
 - 1.5. Monitorização real da atividade comercial
 - 1.5.1. Temis (monitorização e consulta em tempo real)
 - 1.6. Conheça a nossa loja a partir da perspetiva do cliente
2. Qual o nosso modelo operativo
 - 2.1. Modelo operativo
 - 2.1.1. Mood
3. Como é o nosso visual merchandising
4. Que produtos e coleções oferecemos
5. Como organizamos o armazém

Anexo F – Aspetos mais valorizados num emprego ideal

#	Pergunta	1	n	2	n	3	n	4	n	5	n	6	n	7	n	8	n	9	n	10	n	11	n	12	n
1	Horário flexível	18.82%	96	20.00%	102	14.31%	73	14.90%	76	9.02%	46	7.84%	40	3.92%	20	3.53%	18	2.75%	14	1.18%	6	1.57%	8	2.16%	11
2	Salário competitivo	22.94%	117	18.82%	96	16.08%	82	9.41%	48	6.08%	31	6.27%	32	5.10%	26	3.33%	17	1.18%	6	3.92%	20	1.96%	10	4.90%	25
3	Tecnologia avançada	0.00%	0	0.78%	4	1.57%	8	3.14%	16	5.49%	28	4.71%	24	9.22%	47	12.35%	63	15.49%	79	12.75%	65	17.06%	87	17.45%	89
4	Espírito de Equipa	10.20%	52	11.76%	60	17.25%	88	16.67%	85	17.84%	91	11.18%	57	7.06%	36	3.92%	20	1.96%	10	1.18%	6	0.98%	5	0.00%	0
5	Respeito e igualdade de tratamento	19.41%	99	15.69%	80	14.51%	74	15.29%	78	10.98%	56	9.22%	47	6.67%	34	4.31%	22	1.57%	8	1.18%	6	0.98%	5	0.20%	1
6	Realizar tarefas em simultâneo	0.39%	2	1.76%	9	2.35%	12	2.94%	15	6.47%	33	8.24%	42	9.22%	47	10.00%	51	10.78%	55	14.31%	73	12.75%	65	20.78%	106
7	Formação regular	1.76%	9	4.51%	23	3.14%	16	4.71%	24	8.82%	45	8.24%	42	13.33%	68	13.92%	71	17.45%	89	15.49%	79	6.47%	33	2.16%	11
8	Sustentabilidade	0.98%	5	0.20%	1	0.59%	3	1.76%	9	1.37%	7	5.49%	28	5.69%	29	8.04%	41	13.92%	71	17.84%	91	23.53%	120	20.59%	105
9	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	19.80%	101	13.73%	70	15.10%	77	11.96%	61	9.61%	49	7.84%	40	5.10%	26	3.14%	16	2.94%	15	4.51%	23	4.71%	24	1.57%	8
10	Feedback regular	0.00%	0	1.18%	6	1.57%	8	3.14%	16	4.90%	25	8.04%	41	9.02%	46	16.27%	83	11.96%	61	14.12%	72	16.08%	82	13.73%	70
11	Reconhecimento da chefia	1.96%	10	3.53%	18	3.33%	17	4.90%	25	10.39%	53	11.76%	60	13.53%	69	10.59%	54	7.84%	40	8.04%	41	10.20%	52	13.92%	71
12	Progressão de carreira	3.73%	19	8.04%	41	10.20%	52	11.18%	57	9.02%	46	11.18%	57	12.16%	62	10.59%	54	12.16%	62	5.49%	28	3.73%	19	2.55%	13

Anexo G – Storytelling TGeneration



Bem-vindo à Galáxia TENDAM

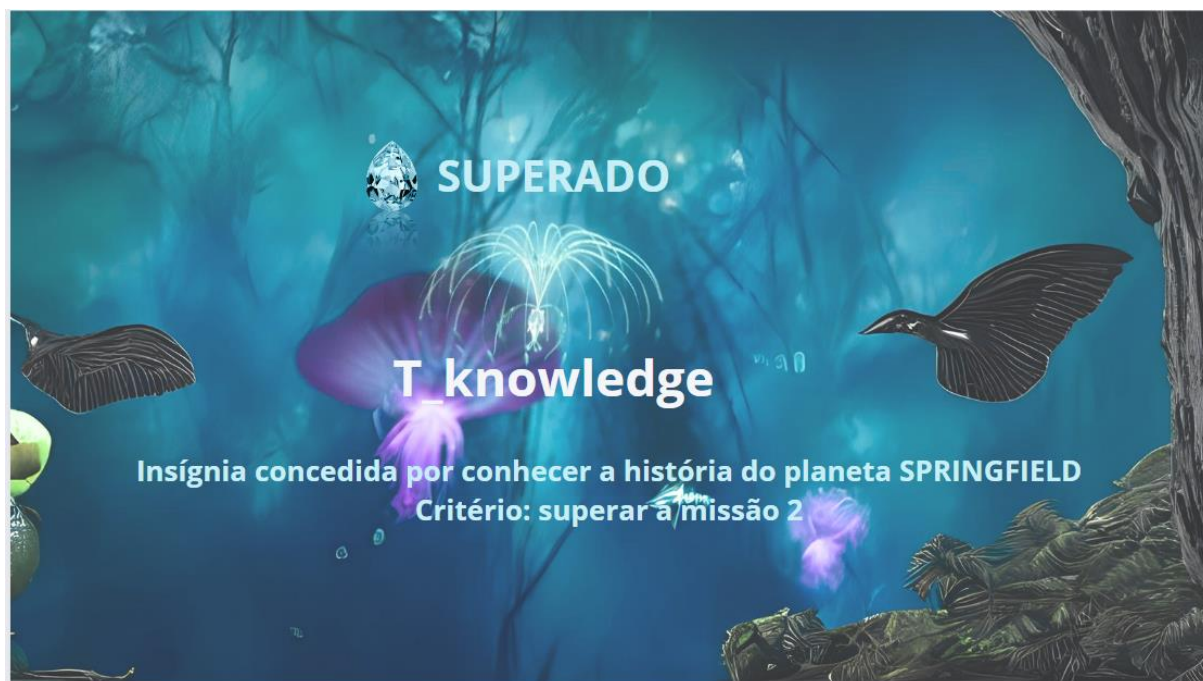
Olá, XXXXX, bem-vindo à galáxia TENDAM. A partir de agora a tua missão consiste em reunir todas as informações possíveis sobre um planeta ainda desconhecido que faz parte da TENDAM: o planeta SPRINGFIELD. A tua sobrevivência dependerá da capacidade de trabalhar em equipa. Só assim, serás capaz de superar todos os desafios que encontrares neste percurso. Estás pronto?



Missão 1: Recolher informações da TENDAM

Diário de bordo, 1º dia: Acabaste de aterrar e deves começar a familiarizar-te com este planeta. Aprender é a chave para alcançar o sucesso da tua missão como explorador de um novo mundo. Recomendamos que comeces por recolher informações relacionadas com a história da Galáxia TENDAM. O que estás à espera...começa!

 **Welcoming Tendam**
Atividade XAPI



Anexo H – Episódios TGeneration

Temporada 1- Be!Tendam

Episódio 1: *Welcoming* Tendam – 15 min

Descobre as histórias que moldaram a nossa visão e uma filosofia que continua a impulsionar a inovação. A missão que nos move e os valores que são o nosso DNA. Aqui, cada história inspira e cada valor desafia-te a ser mais.

Através da exploração da história da empresa e do conhecimento da missão e valores, pretende-se não só aumentar o alinhamento com a missão organizacional, mas também motivar cada indivíduo a contribuir de forma mais significativa para o sucesso contínuo da empresa.

Episódio 2: Marcas com alma – 15 min

O universo das marcas da Tendam, conhece a tua marca!

Compreender a dimensão da empresa e o conhecimento das diversas marcas que a integram e a identidade singular de cada uma delas. Há uma ênfase particular na marca específica para a qual cada colaborador irá colaborar, proporcionando uma visão detalhada sobre o tipo de produtos que comercializa, assim como a sua presença tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Episódio 3: Código de conduta – 20 min

A ética é essencial no nosso ambiente de trabalho. Explora o motivo pelo qual cada decisão é crucial e como as nossas ações refletem a identidade da Tendam.

Capacitar os colaboradores para compreenderem e aplicarem as diretrizes claras de comportamento ético e profissional estabelecidas pela empresa. Visa desenvolver a capacidade de adotar padrões de conduta apropriados, promover um ambiente de trabalho íntegro e seguro, melhorar as competências na tomada de decisões éticas e resolver eficazmente conflitos de interesse.

Episódio 4: Direitos & deveres descodificados – 20 min

Transforma obrigações em checkpoints e a documentação num aliado. Prepara-te para um conhecimento rápido e descomplicado no universo laboral!

Proporcionar um conhecimento rápido e simplificado do universo laboral. Define os procedimentos a ter para o registo de ponto, marcação de férias, procedimentos para faltas e baixas, licenças diversas, compreensão dos recibos e pagamentos, processos para troca de horários, entendimento de estatutos e aditamentos, uso do cartão de colaborador e gestão de beneficiários.

Episódio 5: *Dress to Impress* – 10 min

Aprende a criar um look que respeita as normas da empresa e ao mesmo tempo celebra a tua individualidade. Aperfeiçoa a tua imagem pessoal para que cada detalhe reflita tanto a tua essência quanto o teu profissionalismo.

Conhecer as regras e a imagem que deve refletir, fundamentado na essência da marca, sem perder a sua identidade.

Episódio 6: Mantem-te seguro – 20 min

Aprende as boas práticas de prevenção de riscos laborais para manter o espaço de trabalho tão seguro quanto estimulante.

Informar sobre as melhores práticas de prevenção de acidentes de trabalho, para garantir a segurança e a saúde no local de trabalho, realçando importância das consultas médicas iniciais e periódicas.

Temporada 2 – Tendam 5.0

Episódio 1: *Influencer*: Aprende como ser um *influencer* nas vendas – 25 min

Descobre o impacto que podes ter como *Sales Assistant* e as estratégias que te levarão ao topo. Prepara-te para seres um ícone de sucesso!

Conhecer em detalhe as funções e as responsabilidades essenciais para ser bem-sucedido. Aprender técnicas de comunicação eficazes no processo da venda. Entender o sistema de comissões individuais e como este pode motivar e recompensar o desempenho de excelência.

Episódio 2: Seguidores: fidelização de clientes – 15 min

Conhece o universo dos cartões de fidelização e das iniciativas de marketing que elevam a experiência do cliente.

Proporcionar uma compreensão abrangente dos cartões de clube, incluindo os procedimentos para a sua utilização, as vantagens que oferecem e os objetivos estratégicos associados. Destina-se a dotar os colaboradores de conhecimentos essenciais para gerir eficazmente este recurso, explicando como os cartões podem ser usados para fidelizar clientes, aumentar vendas e melhorar a experiência de compra. Será dada ênfase especial à forma como os cartões de clube podem ser um instrumento poderoso na construção de relações duradouras com os clientes e no alcance dos objetivos comerciais da empresa.

Episódio 3: A loja de fio a pavo – 20 min

Conhece o design estratégico das secções de uma loja para potenciar a experiência do cliente. Descobre como cada área da loja é meticulosamente planeada para criar um percurso intuitivo que conduz o cliente numa experiência de compra envolvente.

Conhecer os termos técnicos usados no contexto de *merchandising*, identificar e utilizar corretamente o mobiliário de acordo com as necessidades de cada secção. Perceber como a disposição e a organização destes elementos podem influenciar a experiência de compra do cliente e otimizar a apresentação dos produtos.

Episódio 4: Repor para vender – 10 min

Conhece as técnicas manuais até o uso avançado da tecnologia RFID, destacando métodos para gerir *best sellers* e substituir itens esgotados de forma eficiente.

Conhecer as técnicas de reposição e gestão de mercadoria.

Episódio 5: Espelho meu, assessoria de imagem na secção e no provador – 20 min

Oferece uma experiência de assessoria de imagem personalizada.

Oferecer uma experiência de assessoria de imagem personalizada, focando-se no estudo de silhuetas e morfologia. Os participantes aprenderão a identificar diferentes tipos de corpos e silhuetas, adquirindo

conhecimentos fundamentais para aconselhar clientes na escolha de peças que melhor complementem e realcem a sua morfologia individual. O objetivo é capacitar os colaboradores para que ofereçam um serviço de consultoria de imagem altamente personalizado e eficaz, ajudando os clientes a selecionar vestuário que não só se adapte ao seu estilo, mas também valorize as suas características únicas.

Episódio 6: Eficiência no armazém – 20 min

Aprende a otimizar o armazém, compreendendo como a organização, limpeza e arrumação são vitais para impulsionar as vendas.

Conhecer como está organizado o armazém, as regras de receção de mercadoria e a limpeza do armazém. Compreender a importância que uma boa gestão do espaço e dos recursos tem num impacto positivo direto no processo de vendas.

Episódio 7: Produto de A a Z – 25 min

Explora a gestão completa de produtos numa loja, desde a estruturação de coleções em famílias e subfamílias, passando pelo conhecimento aprofundado dos tecidos e instruções de lavagem, até a importância vital dos tamanhos para o sucesso das vendas.

Explorar a gestão completa de produtos numa loja, incluindo a estruturação de coleções em famílias e subfamílias, adquirir conhecimento aprofundado sobre tecidos e instruções de lavagem, e compreender a importância vital dos tamanhos para o sucesso das vendas. O módulo envolve estudar tamanhos, coleções, padrões, tecidos e materiais, além das normas de lavagem e a interpretação correta das etiquetas, com o objetivo de capacitar os colaboradores para uma gestão eficiente e informada do inventário da loja

Temporada 3 – *Master service*

Episódio 1: Decifra o Cliente – 20 min

Aprende a arte de decifrar e atender aos diversos perfis de clientes, personalizando o serviço para atender às suas expectativas únicas.

Aprender a decifrar e atender os diversos perfis de clientes, personalizando o atendimento de acordo com as suas expectativas, compreender os diferentes tipos de clientes, técnicas de escuta ativa, comunicação eficaz, desenvolvimento de argumentos de venda persuasivos, estratégias para venda complementar e a personalização do serviço.

Episódio 2: Jornada do Cliente - Etapa por Etapa – 20 min

Viaja através das etapas essenciais que definem o serviço ao cliente na Tendam, e como cada passo pode fidelizar e encantar.

Acompanhar um percurso interativo das cinco fases essenciais do atendimento: acolhimento, abordagem, assessoramento na secção e no provador, fecho da venda.

Episódio 3: Tecnologia ao Serviço – 15 minutos

Domina os procedimentos com iPad's e Xcover. Conhece as ferramentas disponíveis como o Temis e Yobbic.

Conhecer as ferramentas disponíveis e a sua utilidade.

Episódio 4: OMS – 15 min

Conhece o *Order Management System* (OMS). É a força por trás de uma experiência de serviço ao cliente harmoniosa e eficaz.

Compreender o conceito, organização, preparação e envio de encomendas, gerar a documentação necessária para o transporte.

Episódio 5: Omnichannel - O Marketplace Integrado – 25 min

Descobre o poder da abordagem *omnichannel* e como a experiência de compra unificada está a revolucionar o retalho.

Compreender os conceitos: *omnichannel* e *Marketplace*. A importância de uma experiência de compra unificada.

Episódio 6: Click Shopping – a venda com um click – 15 minutos

Conhece a conveniência do *click shopping*, e como ele está a moldar o futuro das compras com sua acessibilidade e simplicidade.

Saber a importância do *click shopping* na empresa e técnicas de incluí-lo eficazmente na venda diária.

Episódio 7: Trocas e Devoluções – 15 minutos

A importância de comunicar com clareza as políticas de trocas e devoluções, garantindo uma relação de confiança e transparência com o cliente.

Saber as normas e os procedimentos das trocas e devoluções. Abordar o método de devolução para o cartão com bonificação.

Episódio 8: Oportunidades Disfarçadas - Gestão de Reclamações – 15 min

Transforma reclamações em oportunidades, aprendendo as melhores práticas na gestão de reclamações para melhorar o serviço e a satisfação do cliente.

Conhecer os procedimentos eficientes para responder às reclamações, atitudes positivas frente a críticas, e os comportamentos estratégicos para criar oportunidades de fidelização.

9: O Poder do Gift Card - Maximiza as oportunidades – 10 min

Explora o potencial dos *Gift Cards*, desde suas condições de uso até estratégias para incentivar as vendas e fidelizar clientes.

Saber as vantagens os procedimentos do Gift Card para dar a conhecer ao cliente.

Temporada 4 Be!Talent

Episódio 1: A ciência dos Rácios, os números que movem as vendas - 20 min

Da definição de objetivos diários, semanais e mensais à compreensão de como cada indicador - conversão, artigos por operação, compra e preço médio, VVT/Eficácia - impacta diretamente o desempenho de vendas e como otimizar para melhorar os resultados.

Conhecer os rácios de gestão, como se calculam e qual o impacto da sua contribuição individual para o objetivo da equipa.

Episódio 2: A arte do Visual Merchandising – 25 min

Descobre o essencial do Visual Merchandising, desde saber consultar os livros e guias até à prática de organizar montras e interiores de lojas. Aprende a arte de apresentar produtos de maneira que maximiza o apelo visual e a identidade da marca.

Conhecer o livro de merchandising, saber quais os critérios de exposição do produto, regras de alamar, dobrar e pendurar.

Episódio 3: O Ritual da Abertura – Prepara o TPV e verifica as antenas – 10 min

Explora a importância de um início de dia organizado, configurando o Terminal Ponto de Venda (TPV) na abertura da loja e o funcionamento das antenas.

Saber ligar o utilizar o terminal de TPV e o funcionamento das antenas de loja.

Episódio 4: A arte da transação - Registos de Caixa – 15 min

Aprende as melhores práticas de registos de caixa, incluindo como reforçar vendas, sugerir acessórios e gerir os pagamentos com eficiência e simpatia.

Saber realizar um registo de caixa com recurso a várias modalidades, cartão de crédito, MB Way, *Gift Card*. Saber introduzir a venda complementar na caixa.

Episódio 5: O Adeus Importa - A Importância de uma despedida – 10 min

Entende a arte de despedir-te dos clientes para incentivar o seu retorno.

A importância da despedida com comportamentos verbais e não verbais que incentivam ao regresso do cliente.

Episódio 6: Caixa Tendão – 15 min

Aprende os passos essenciais para encerrar a caixa, confirma que tudo está contabilizado e seguro no final do dia.

Saber as normas e os procedimentos de encerramento da caixa.

Episódio 7: A ciência do inventário – 25 min

Explora os métodos eficazes de gestão de inventário, adaptados para manter a exatidão em lojas de diferentes fluxos e demandas.

Saber o que é um inventário, para que serve, como se faz e com que periodicidade.

Episódio 8: RFID – Agiliza os processos de loja – 30 min

RFID (identificação por radiofrequência). Agiliza os processos diários de loja como a receção, o inventário ou a reposição, otimizando o tempo da realização das tarefas.

Conhecer as funcionalidades do RFID, para que serve e como vai interagir com esta ferramenta.

Anexo I – Plano de elaboração de conteúdos TGeneration

PIANO DE ELABORAÇÃO DOS CONTEÚDOS FORMATIVOS						
Tempo em minutos	Episódio	TGENERATION			Desafio	Missão
Temporada 1 - Be!Tendam						
15	1	Welcoming Tendam	Descobre as histórias que moldaram a nossa visão e uma filosofia que continua a impulsionar a inovação. A missão que nos move e os valores que são o nosso DNA. Aqui, cada história inspira e cada valor desafia-te a ser mais.	!Be Tendam! - Missão e valores História e Filosofia	x	x
15	2	Marcas com alma	O universo das marcas da Tendam, conhece a tua marca!	Marcas – o que são e o que comercializam	x	
20	3	Código de conduta	A ética é essencial no nosso ambiente de trabalho. Explora o motivo pelo qual cada decisão é crucial e como as nossas ações refletem a identidade da Tendam.	Código de conduta e Linha de Ética	x	
20	4	Direitos & deveres descodificados	Transforma obrigações em checkpoints e a documentação num aliado. Prepara-te para um conhecimento rápido e descomplicado no universo laboral!	Registo de ponto, marcação de férias, procedimentos para faltas e baixas, licenças diversas, compreensão dos recibos e pagamentos, processos para troca de horários, entendimento de estatutos e aditamentos, uso do cartão de colaborador e gestão de beneficiários.	x	
10	5	Dress to Impress	Aprende a criar um look que respeita as normas da empresa e ao mesmo tempo celebra a tua individualidade. Aperfeiçoa a tua imagem pessoal para que cada detalhe reflita tanto a tua essência quanto o teu profissionalismo.	Fardas e procedimentos de imagem	x	x
20	6	Mantem-te seguro	Aprende as boas práticas de prevenção de riscos laborais para manter o espaço de trabalho tão seguro quanto estimulante.	Práticas de prevenção de acidentes de trabalho, consultas médicas iniciais e periódicas	x	x
Temporada 2 - Tendam 5.0						
25	1	Influencer: Aprende como ser um influencer nas vendas	Descobre o impacto que podes ter como Sales Assistant e as estratégias que te levarão ao topo. Prepara-te para seres um ícone de sucesso!	Descrição de funões, técnicas de comunicação no processo de venda, sistema de comissões individuais	x	x
15	2	Seguidores: fidelização de clientes	Conhece o universo dos cartões de fidelidade e das iniciativas de marketing que elevam a experiência do cliente.	Cartões de fidelização e ações de marketing	x	x
20	3	A loja de fio a pavo	Conhece o design estratégico das secções de uma loja para potenciar a experiência do cliente. Descobre como cada área da loja é meticulosamente planeada para criar um percurso intuitivo que conduz o cliente numa experiência de compra envolvente.	Manual de merchandising		x
10	4	Repor para vender	Conhece as técnicas manuais até o uso avançado da tecnologia RFID, destacando métodos para gerir best sellers e substituir itens esgotados de forma eficiente.	RFID e técnicas de reposição	x	x
20	5	Espelho meu, assessoria de imagem na secção e no provador	Oferece uma experiência de assessoria de imagem personalizada.	Estudo de silhuetas e morfologia	x	
20	6	Eficiência no armazém	Aprende a otimizar o armazém, compreendendo como a organização, limpeza e arrumação são vitais para impulsionar as vendas.	Organização do armazém, receção de mercadoria e a limpeza do armazém.		x
30	7	Produto de A a Z	Explora a gestão completa de produtos numa loja, desde a estruturação de coleções em famílias e subfamílias, passando pelo conhecimento aprofundado dos tecidos e instruções de lavagem, até a importância vital dos tamanhos para o sucesso das vendas.	Produto - coleções, famílias e subfamílias. Tecidos e instruções de lavagem, etiquetas e tamanhos	x	x
Temporada 3 - Master Service						
20	1	Decifra o Cliente	Aprende a arte de decifrar e atender aos diversos perfis de clientes, personalizando o serviço para atender às suas expectativas únicas.	Diferentes tipos de clientes, técnicas de escuta ativa, comunicação eficaz.	x	x
20	2	Jornada do Cliente - Etapa por Etapa	Viaja através das etapas essenciais que definem o serviço ao cliente na Tendam, e como cada passo pode fidelizar e encantar.	Fases de atendimento: acolhimento, abordagem, assessoramento na secção e no provador, fecho da venda.	x	x
15	3	Tecnologia ao Serviço	Domina os procedimentos com iPad's e Xcover. Conhece as ferramentas disponíveis como o Temis e Yobbic.	Ferramentas: Temis e Yobbic	x	
15	4	OMS	Conhece como o Order Management System (OMS). É a força por trás de uma experiência de serviço ao cliente harmoniosa e eficaz.	Organização, preparação e envio de encomendas	x	
25	5	Omnichannel - O Marketplace Integrado	Descobre o poder da abordagem omnichannel e como a experiência de compra unificada está a revolucionar o retalho.	Omnichannel e Marketplace	x	x
15	6	Click Shopping – a venda com um click	Conhece a conveniência do click shopping, e como ele está a moldar o futuro das compras com sua acessibilidade e simplicidade.	Conceito e procedimentos click shopping	x	x
15	7	Trocas e Devoluções	A importância de comunicar com clareza as políticas de trocas e devoluções, garantindo uma relação de confiança e transparência com o cliente.	Políticas de trocas e devolução	x	
15	8	Oportunidades Disfarçadas - Gestão de Reclamações	Transforma reclamações em oportunidades, aprendendo as melhores práticas na gestão de reclamações para melhorar o serviço e a satisfação do cliente.	Procedimentos e atitudes perante reclamações	x	
10	9	O Poder do Gift Card - Maximiza as oportunidades	Explora o potencial dos Gift Cards, desde suas condições de uso até estratégias para incentivar as vendas e fidelizar clientes	Vantagens e procedimentos do gift card	x	
Temporada 4 - Be!Talent						
20	1	A ciência dos Rácios, os números que movem as vendas	Da definição de objetivos diários, semanais e mensais á compreensão de como cada indicador - como conversão, artigos por operação, compra e preço médio, VVT/Eficácia - impacta diretamente o desempenho de vendas e como otimizado para melhorar os resultados.	Rácios de gestão e como se calculam - Taxa de conversão, VVT, Tiket Medio, UPT	x	
25	2	A arte do Visual Merchandising	Descobre o essencial do Visual Merchandising, desde saber consultar os livros e guias até à prática de organizar montras e interiores de lojas. Aprende a arte de apresentar produtos de maneira que maximiza o apelo visual e a identidade da marca.	Visual Merchandising livros e guias	x	x
10	3	O Ritual da Abertura – Prepara o TPV e verifica as antenas	Explora a importância de um início de dia organizado, configurando o Terminal Ponto de Venda (TPV) na abertura da loja e o funcionamento das antenas.	Procedimentos do terminal TPV	x	
15	4	A arte da transação - Registos de Caixa	Aprende as melhores práticas de registos de caixa, incluindo como reforçar vendas, sugerir acessórios e gerenciar pagamentos com eficiência e simpatia.	Procedimento de caixa e formas de pagamento	x	
10	5	O Adeus Importa - A Importância de uma despedida	Entende a arte de despedir-te dos clientes para incentivar o seu retorno.	Frases tipo	x	
15	6	Caixa Tendam	Aprende os passos essenciais para encerrar a caixa, confirma que tudo está contabilizado e seguro no final do dia.	Procedimento de fecho de caixa	x	
25	7	A ciência do inventário	Explora os métodos eficazes de gestão de inventário, adaptados para manter a exatidão em lojas de diferentes fluxos e demandas.	Procedimentos de inventário	x	
30	8	RFID – Agiliza os processos de loja	RFID (identificação por radiofrequência). Agiliza os processos diários de loja como a receção, o inventário ou a reposição, otimizando o tempo da realização das tarefas.	Funcionalidades do RFID, procedimentos básicos	x	