

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree in
Leadership - Executive from the Nova School of Business and Economics.

Fatores para a atração e retenção de talento da Geração Z no setor das Telecomunicações
em Portugal

David de Esteves Pereira e Matos
Ferreira

Work project carried out under the supervision of:

(Filipa Rodrigues)

29/09/2023

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender que fatores influenciam a atratividade e a retenção da Geração Z nas empresas de Telecomunicações em Portugal. Através de uma análise qualitativa é possível identificar: oportunidades de aprendizagem em áreas revolucionárias, a efetividade do contrato de trabalho e a reputação da organização como fatores determinantes para a atração; a retenção requer uma cultura organizacional de aprendizagem e de colaboração, a transparência na comunicação do líder e o seu suporte e feedback; devem ser promovidos a diversidade, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a estabilidade no emprego e a valorização das relações pessoais.

Palavras-chave: Geração Z, Retenção de Talento, Atratividade Organizacional, Empresas de Telecomunicações

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha companheira, Alexandra, pelo amor, apoio inabalável e paciência infinita. A sua paciência constante e a sua compreensão foram a força motriz que me impulsionou a alcançar este objetivo. Ao meu filho, Leonardo, dedico uma gratidão especial pois tenho aprendido sobre liderança com ele também. A sua presença na minha vida tornou esta viagem académica ainda mais significativa. À minha mãe, que também é uma professora e investigadora, expresso minha gratidão por me ter inspirado desde cedo a seguir o caminho do conhecimento. À minha orientadora, Filipa, pelo seu profissionalismo, dedicação e conhecimento foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. As suas orientações foram valiosas e apoio foram fundamentais para a conclusão deste projeto. Por último, mas não menos importante, quero agradecer aos professores e colegas do meu Mestrado. O ambiente de aprendizagem e colaboração que encontrei nesta comunidade académica é verdadeiramente enriquecedor.

“Generation Z is soon to take over the job market and is expected to constitute 36% or more of the workforce. With the recent effects of the pandemic lingering over the workplace, many employers are frantically trying to learn more about attracting and retaining talent in the new job market and enhancing their employer brand” (Turner 2023)

Introdução

A Geração Z é uma das maiores gerações de todos os tempos, abrangendo aproximadamente 30% da população mundial. Compreender e identificar as características da Geração Z torna-se fundamental para que as empresas e líderes possam atrair, reter e estabelecer uma melhor ligação com esta geração emergente (McCrindle 2016) que já representa 20% da força de trabalho global (ManpowerGroup 2019). A retenção de talento da Geração Z tem-se tornado um desafio significativo para as empresas em todo o mundo. Esta geração traz consigo uma mentalidade única e expectativas distintas em relação ao trabalho. Um dos principais desafios é a busca incessante por um propósito e significado no trabalho.

Múltiplos eventos ajudam a definir a personalidade destes jovens: crise económica, aquecimento global, crise energética, dispositivos móveis, Primavera Árabe, armazenamento em nuvem e WikiLeaks (Liberato et al. 2020), entre outros. A Geração Z está a responder às pressões financeiras, assumindo empregos paralelos (em crescimento, comparado com 2022), adiando as decisões importantes da vida como comprar uma casa ou começar uma família e adotando comportamentos que economizam dinheiro (e ajudam o meio ambiente), como comprar roupas de segunda mão ou não conduzir um carro (Deloitte 2023).

Nos dias atuais, a retenção de talento nas empresas de Telecomunicações, as chamadas Telco, tornou-se uma preocupação fundamental para os gestores e, se as expectativas dos colaboradores da Geração Z não forem atendidas, estes têm uma propensão significativa para sair da empresa, sem grandes dificuldades (Naim 2022). Quando se trata dos colaboradores pertencentes à Geração Z é essencial entender as suas motivações para garantir um ambiente de trabalho produtivo e com satisfação (Bulut and Maraba 2021), tendo como objetivo combater os desafios de atrair, avaliar, treinar e reter talentos (Hongal and Kinange 2020).

Com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, é possível notar uma alteração nas

interações entre a organização e seus colaboradores (Prund 2021; Benitez-Marquez 2021) com um aumento do poder por parte destes últimos. A Geração Z apresenta aspirações e requisitos mais elevados (Dolot 2018; Prund 2021; Vasilyeva et al. 2020), daí que os empregadores atribuam uma relevância substancial a estas exigências.

Reconhecer as necessidades da Geração Z pode vir a ser uma vantagem competitiva para os empregadores. A falta de identificação e de atenção das carências dos colaboradores poderá resultar na sua saída da organização em favor de uma que satisfaça tais necessidades e que proporcione maiores oportunidades para concretizarem seus objetivos individuais (Meret et al. 2018).

As Telco começam a perceber que existe uma fragilidade nos seus processos de planeamento, atração, desenvolvimento e retenção de talentos (Al-Zoub et al. 2022). As Telco precisam encontrar colaboradores com elevada flexibilidade, capazes de trabalhar em condições de pressão, criadas pelo ambiente competitivo e de orientação ao cliente final (Almomani et al. 2023). Uma análise da literatura existente revela que existem lacunas na ligação do mapeamento de competências à retenção de colaboradores no setor de telecomunicações (Monari 2021).

A verdade é que a intensificação da crise económica global tornou evidentes as vulnerabilidades das instituições e as organizações portuguesas não foram uma exceção. Em Portugal, isso fica claro nos números apresentados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) em julho de 2023, que indicam que cerca de 6,2% do número total de desempregados em Portugal são jovens com menos de 25 anos de idade.

O facto desta geração ser bastante habilitada, pode não ser compensada adequadamente em termos de remuneração, o que implica que lhes estão a ser oferecidos salários inferiores ao esperado. Isso, por sua vez, pode afetar negativamente sua estabilidade financeira no futuro, possivelmente resultando em um adiamento na saída da casa dos pais (Almeida 2022;

Marques and Gonçalves 2022). Este contexto específico atual em Portugal, aliado à necessidade de retenção de talento junto das Telco torna pertinente a sua análise dos fatores de atração, de retenção e o que valorizam os mais jovens. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores antes mencionados através de entrevistas.

Uma pesquisa a nível das base-de-dados da comunidade científica permite-nos observar que, apesar de existirem inúmeros estudos mundiais sobre as palavras-chave “talento” “retenção” e “Geração Z”, em Portugal não existem muitos casos de investigação à volta destes tópicos. (Ver Anexo 2).

Nesta dissertação procura-se investigar as características estruturais que exercem maior impacto na capacidade de atrair e reter membros da Geração Z para as empresas de Telco em Portugal. Baseada em entrevistas a elementos da Geração Z que trabalham no setor das Telco é possível identificar que fatores são essenciais para atrair e reter a Geração Z e que valores motivam esta Geração.

A presente tese está organizada da seguinte forma. O primeiro capítulo, que serve como uma introdução, proporciona uma breve contextualização teórica. O segundo capítulo é dedicado a uma revisão abrangente da literatura, onde são elucidados os principais conceitos teóricos essenciais para a compreensão do estudo em questão. No terceiro capítulo, foca-se no estudo empírico, onde se delinea a metodologia de pesquisa e apresenta-se e discute-se minuciosamente os resultados obtidos. Por fim, conclui-se com uma exposição das principais conclusões e contribuições deste trabalho, bem como a identificação das suas limitações e sugestões para futuras investigações.

Revisão da Literatura

A Geração Z no mercado de trabalho

O mercado de trabalho é um cenário em constante evolução, moldado pelas distintas gerações que o compõem (Gonçalves 2023). Cada época traz consigo valores, perspetivas e

características únicas, refletindo diretamente nas dinâmicas profissionais e, dado que cada geração traz consigo peculiaridades próprias, o mercado de trabalho precisa se adaptar para nutrir e valorizar as diversas perspectivas e habilidades que essas gerações oferecem. A compreensão das características de cada grupo é fundamental para promover um ambiente profissional harmonioso e produtivo.

Pessoas nascidas no mesmo período cronológico, social e histórico são coletivamente chamadas de geração (Twenge et al. 2010). Para além da data de nascimento, existem elementos e eventos a serem ponderados, os quais distinguem uma geração e exercem influência sobre as suas inclinações. Cada geração carrega consigo os seus próprios conjuntos de valores, antecipações e estímulos, contribuindo com algo fresco, distintivo e significativo para o mundo profissional (Spiro 2006).

Ao longo dos últimos anos, as principais gerações que influenciaram o mercado de trabalho são: (1) a Geração Silenciosa (nascidos até meados de 1940), criados em tempos de guerra e escassez, valorizam a lealdade, disciplina e hierarquia no ambiente de trabalho (Francis and Hoefel 2018); (2) os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e meados de 1960), caracterizados pelo seu otimismo e dedicação ao trabalho, priorizam a estabilidade profissional e o trabalho árduo; (3) a Geração X (nascidos entre meados de 1960 e início dos anos 1980), influenciados por avanços tecnológicos e mudanças socioculturais, estes profissionais procuram equilibrar vida pessoal e carreira; (4) a Geração Y (também conhecida como Millennials, nascidos entre o início dos anos 1980 e meados dos anos 1990), familiarizados com a internet e as redes sociais, valoriza flexibilidade, inovação e propósito no trabalho (Alves 2018); (5) a Geração Z (também conhecida como iGen, nascidos entre os anos 1990 e início dos anos 2010), considerados nativos digitais, são empreendedores, adaptáveis e procuram um ambiente de trabalho colaborativo (Bateh 2019). Sendo a primeira geração nativa digital, a Geração Z também é chamada de Pós-Millennials, Centennials,

Digital Generation, Digital Natives, .com Generation, Facebook Generation, iGeneration (Tulgan and Martin 2001).

No mercado de trabalho, a Geração Z valoriza a ligação com a missão e os valores da empresa, procurando atuar em organizações que estejam alinhadas com suas crenças pessoais e que lhes permitam contribuir para uma causa maior (Chatzoudes and Chatzoglou 2022). Além disso, demonstra grande inclinação por aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional. E estão em constante procura de aprender numa área revolucionária/visionária. Uma pesquisa do LinkedIn publicada em 2022 mostrou que procuram mais oportunidades para aprender ou praticar novas competências (76%) (Moot 2022). Manifestam um sólido anseio por ampliar o seu conhecimento por meio da experiência de trabalho e tornarem-se peritos (*experts*) na sua área (Moon and Yucheon 2023). A literatura mostra que estes jovens têm metas a longo prazo de se tornarem um especialista em um campo com o qual se identificam (Vogel 2015).

Num estudo *Generation Z Stories*, mais de metade dos entrevistados descreveu a estabilidade financeira como sendo um dos fatores mais relevantes para o que consideram uma “boa vida” (Seemiller and Grace 2018). Adicionalmente, a flexibilidade também é uma exigência importante para esta geração que valoriza a possibilidade de equilibrar vida pessoal e profissional, bem como a oportunidade de trabalhar remotamente (Bascha 2011). Por fim, a comunicação transparente e aberta é essencial para reter talentos da Geração Z. Estes esperam que os seus líderes estejam acessíveis e dispostos a ouvir suas ideias e preocupações (Riksen et al. 2023).

As organizações e profissionais precisam de estar preparados para as expectativas da Geração Z que entram no local de trabalho (Barhate and Dirani 2021), não escamoteando o impacto da presença de, potencialmente, quatro gerações diferentes no local de trabalho. As organizações estão a experienciar um crescente conflito de valores de trabalho e diferenças

nas preferências em estilos de aprendizagem, crenças e estilos de comunicação (Lyons e Kuron 2014; Solaja e Ogunola 2016).

Atração da Geração Z

As características organizacionais, também chamadas de características ou fatores do trabalho, são atributos que estão presentes nas organizações, criando condições para motivação, satisfação e desempenho no trabalho. E esta ideia parece ser consensual entre diferentes teorias; grande parte da literatura que se refere às características organizacionais mistura os conceitos de atratividade, motivação e retenção (Alves 2018).

A capacidade de atração de uma organização (também mencionada como “*employer attractiveness*” (Berthon et al. 2005), aos olhos dos potenciais colaboradores, é a chave para a capacidade da organização de atrair e reter talentos. Esta atração parece ser medida principalmente de forma subjetiva – como é que os potenciais colaboradores veem e/ou têm percepção da organização e seus atributos – e não por qualquer medida objetiva (de Waal 2022). Algumas dessas medidas podem ser: um ambiente de trabalho atrativo, dinâmico, inovador e virado para o futuro (Grăjdieru e Khechoyan 2019), benefícios e sistemas de avaliação e recompensa (Kausel e Slaughter 2011). Um indicador relevante neste contexto é o *employee referral*, ou seja, colaboradores atuais que recomendam a organização em que trabalham para potenciais colaboradores ou candidatos (Cervellon e Lirio 2017).

Em suma, para reter talentos da Geração Z, as empresas precisam se adaptar e oferecer um ambiente de trabalho que promova um propósito claro, oportunidades de aprendizagem, flexibilidade e comunicação efetiva, demonstrando que valorizam o bem-estar e o crescimento de seus colaboradores (Otieno and Nyambegera 2019).

Estudos mostram que os jovens da Geração Z escolhem as organizações mais favoráveis para trabalhar, considerando maioritariamente fatores como reputação (ser uma marca

reconhecida, icónica), cultura organizacional e remuneração (Roy et al. 2022). As dimensões de atratividade abrangem a orientação para o mercado, o bom relacionamento com os colegas, potencial do local de trabalho para aumentar experiência profissional e progressão na carreira, salário e outros benefícios materiais e sentimento de pertença à organização (Ružić and Dragan 2023). O processo de atração de colaboradores deve ser reavaliado de maneira a evitar seguir o padrão tradicional, uma vez que as expectativas da nova geração de candidatos vão além de simplesmente receber um salário atraente. É essencial que a administração das empresas tenha uma ampla variedade de representantes de diferentes gerações, a fim de ser capaz de atender, ajustar-se e transmitir conhecimento de forma eficaz a essa nova geração (Barros 2022).

Em contraste com a ideia de um “equilíbrio” entre trabalho e vida pessoal, é defendido que os indivíduos da Geração Z têm uma inclinação para uma noção de “mistura” (*Work-Life Blend*) visto que suas vidas estão profundamente entrelaçadas com a tecnologia (Luthy and Padgett 2020). Num estudo recente 20% dos entrevistados da Geração Z menciona o trabalho remoto como potenciador de um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, libertando tempo para passar com a família e amigos. E 73% concordam que passar tempo pessoalmente com família amigos tem um impacto positivo na sua saúde mental. Embora muitas organizações ofereçam uma gama de ferramentas de apoio à saúde mental, apenas 29% da Geração Z as utilizam (Deloitte 2023).

Retenção da Geração Z

Vários estudos sobre a rotatividade de colaboradores apontam fatores ligados à falta de recompensa e de reconhecimento (Jaipong et al. 2022; Leite et. al 2022) e que o desenvolvimento dos colaboradores são fatores que contribuem mais significativamente para o *engagement* dos colaboradores e motivação e disposição dos colaboradores para ficarem na empresa (Poorani and Krishnan 2013; Barrio 2022). De facto, o desenvolvimento de

talentos influencia de forma notável e benéfica no desejo de permanecer na organização. A sensação de satisfação no trabalho desempenha um papel intermediário mais substancial nessa disposição de permanecer, em comparação com o nível de *engagement* dos colaboradores (Achmad et al. 2023), apoiando fortemente a ideia de que as iniciativas de aprendizagem e crescimento produzem impactos positivos substanciais, incluindo uma maior dedicação dos colaboradores (Weng, et al. 2010).

A lista de fatores que também contribuem para a retenção, incluem cultura organizacional, recompensas e reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Arora 2012).

Por mais que valorizem o trabalho remoto, a Geração Z é consciente da importância do contacto com a sua equipa e liderança. Uma investigação recente mostra que 13% da Geração Z reconhece o desafio de encontrar maior orientação por parte da sua liderança direta quando trabalham de forma remota (Deloitte 2023). Para estabelecer uma ligação e promover a compreensão entre os líderes e a Geração Z, é necessário criar uma via de comunicação direta entre os líderes da organização e os colaboradores mais jovens (Katz et al. 2021). A Geração Z valoriza a comunicação e demonstra uma preferência por interações presenciais com seus superiores hierárquicos (Tysiac 2017) e tendem a preferir que seu líder forneça feedback (Aziz et al. 2021), usando uma postura otimista e com boas competências comunicacionais, um líder com pensamento positivo e comunicativo e que oferece orientação (Gabriellova and Buchko 2021). Isto é, líderes que não se contentam com o *status quo*, que procuram continuamente uma visão de futuro desafiadora, mostrando um comportamento criativo, exibindo uma abordagem não convencional e servindo como um bom modelo a seguir (Dwidienawati et al. 2021).

Metodologia

A retenção de talentos tem sido um desafio significativo para as Telco, especialmente no contexto da Geração Z, que apresenta características e necessidades distintas em relação às gerações anteriores, o que exige uma compreensão mais aprofundada das suas principais motivações de permanência nas organizações. Para explorar essa questão, e dado não sendo do conhecimento dos autores um estudo qualitativo desta natureza com contexto nacional, é adotada uma abordagem baseada em raciocínio indutivo, como proposto por Azungah (2018) e uma metodologia qualitativa de dados, seguindo a metodologia proposta por Gioia (Gioia et al. 2013).

Material empírico

Para alcançar os objetivos propostos são realizadas entrevistas a membros da Geração Z que trabalham em Telco. Através das entrevistas, procura-se encontrar explicações sobre as percepções e experiências dos entrevistados em relação a estes fatores, utilizando uma abordagem sistemática para a análise qualitativa de forma a garantir rigor no raciocínio e investigação indutiva (Gioia et al. 2013).

As entrevistas seguem um guião semiestruturado composto por questões abertas sobre motivação, carreira, liderança, trabalho híbrido, entre outros (Ver Anexo 1), permitindo a ocorrência de outras perguntas de esclarecimento ou desenvolvimento.

Foram conduzidas 12 entrevistas com jovens profissionais, com idades compreendidas entre os 21 e 25 anos, que trabalham em empresas no setor das Telco, dos quais 75% são do sexo masculino. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e julho de 2023 e tiveram uma duração média de 30 minutos. Para garantir que todos os detalhes fossem registados, foram acumuladas aproximadamente seis horas de gravações de áudio. Após transcrever, organizar e analisar as informações das entrevistas, compilou-se um total de 76 páginas de dados brutos, servindo de base para a análise qualitativa. As questões da entrevista foram

formuladas de forma aberta, possibilitando aos entrevistados expressarem de maneira livre suas experiências, ideias e emoções. No início de cada entrevista, foi pedido um consentimento informado para gravar as entrevistas ao qual todos consentiram.

Das empresas representadas pela amostra, 50% eram fornecedores de serviços de telecomunicações, enquanto os outros 50% eram operadoras deste segmento em pleno estabelecimento do mercado português e internacional. O grupo de entrevistados foi cuidadosamente selecionado para representar a diversidade dessa geração em termos de formação académica. Metade dos participantes possuía formação na mesma área em que estavam empregados, enquanto a outra metade possuía formação académica em áreas distintas do setor de telecomunicações.

Cerca de 42% dos entrevistados foram contratados através de programas de estágio ou *Trainee*, demonstrando a disposição das empresas em investir na formação e desenvolvimento destes jovens talentos. Enquanto isso, 58% dos entrevistados ingressaram na empresa através de contratos efetivos, sugerindo uma tendência crescente de estabilidade no emprego, mesmo entre os mais jovens.

Análise de dados

Para analisar os dados recolhidos durante as entrevistas, adotam-se os princípios fundamentais da Metodologia Gioia para análise de dados qualitativos. O processo de análise inicia-se com a criação de códigos de primeira ordem a partir das informações partilhadas pelos entrevistados. Em seguida, foram definidos os temas de segunda ordem que sugerem conceitos capazes de descrever e explicar os fenómenos observados. A etapa seguinte consiste em consolidar os temas em dimensões agregadas.

Resultados

A estrutura de dados explora as três camadas de interpretação, incluindo conceitos de primeira ordem, temas de segunda ordem e dimensões agregadas. Os conceitos de primeira ordem foram organizados conforme apresentado na Figura 1, que apresenta uma lista minuciosa dos temas diretos derivados das entrevistas. Esses temas diretos foram subsequentemente agrupados em seis temas principais de segunda ordem, resultando das interpretações dos temas diretos. À medida que a compreensão dos dados se aprofundava, foram identificadas três dimensões agregadas finais que fornecem uma síntese conceitual simples e abrangente dos dados. Essas dimensões agregadas representam os três elementos-chave: (1) Atração de Talento, (2) Retenção de Talento e (3) Valores.

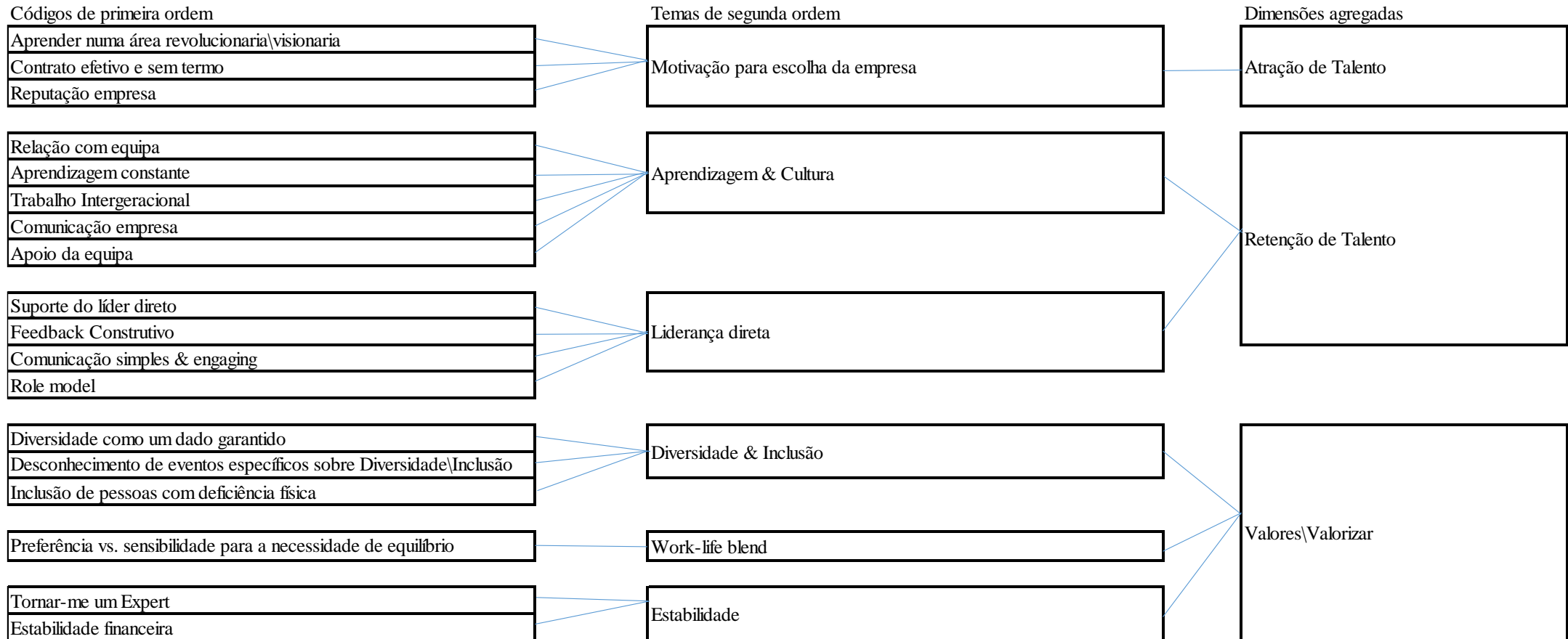


Figura 1 – Estrutura de dados

Atração de Talento

Os jovens entrevistados são atraídos por oportunidades para aprender ou praticar novas competências e estão em constante procura de aprender numa área revolucionária em termos de tecnologia:

“Tenho curiosidade pelas telecomunicações, pela parte da inovação”

[Entrevistado 9, Feminino, 26 anos]

“Eu diria que o meu Dream Job, era estar na linha da frente do desenvolvimento de alguma tecnologia.” [Entrevistado 2, Masculino, 24 anos]

Os entrevistados mencionam que a estabilidade financeira é importante para eles e para a terem uma “boa vida”:

“Gosto muito de estar com contrato efetivo” [Entrevistado 7, Feminino, 25 anos]

“Assim que terminasse a licenciatura, (o sonho era que)pudesse ter um contrato”

[Entrevistado 12, Masculino, 21 anos]

Esta geração escolhe as organizações mais favoráveis para trabalhar, considerando fatores como a reputação da empresa:

“Empresa A... Basicamente acho que como muitas pessoas que cresceram com os telemóveis” [Entrevistado 9, Feminino, 26 anos]

“Aqui, na Empresa B vi a possibilidade de construir uma carreira”[Entrevistado 6, Masculino, 25 anos]

Retenção de Talento

Estes talentos da Geração Z são atraídos, não só pela orientação para o mercado destas

organizações, mas também pela aceitação e bom relacionamento com os colegas e as características informais do local de trabalho:

“Todo mundo está aberto a ouvir e a perceber informação nova ou aberto a receber soluções, eu acho que é um ponto muito grande para a equipa.”

[Entrevistado 12, Masculino, 21 anos]

“Valorizo bastante o team-work. é o motivo principal que me faz querer continuar aqui, querer continuar na equipa.” [Entrevistado 2, Masculino, 24 anos]

Preferem continuar a trabalhar na organização, sempre e quando continuam a ter oportunidades de aprender, ao invés de procurar outro emprego:

“Portanto desde que a pessoa esteja motivada para aprender e para crescer, acho que vai sempre haver espaço para isso acontecer. Como é que eles o motivam? (...) Acho que oferecer estes cursos e estas certificações, formações, a empresa investe e deixa o empregado escolher seu caminho que ele quer traçar dentro da empresa.”

[Entrevistado 4, Masculino, 25 anos]

“Muita vontade de aprender uns com os outros e todos os dias estamos a aprender como os outros.” [Entrevistado 10, Masculino, 22 anos]

Com quatro gerações potencialmente diferentes no local de trabalho, é expectável desenvolverem-se conflitos de valores de trabalho e diferenças nas preferências em estilos de aprendizagem, crenças e estilos de comunicação:

“Eu sei que estou certo, eles sabem que não. E, depois, é aquela teimosia de ‘são mais velhos e nós é que sabemos e tu não’. Mas, depois, eu até descubro que eu é que estou certo. E eles descobrem, mas também não me dão a razão”

[Entrevistado 3, Masculino, 25 anos]

“Consigo trazer uma visão um pouco mais jovem ou com as tecnologias um pouco

mais voltadas para automatizações, para a minha equipa. E eu sinto que eles estão abertos a receber isso.” [Entrevistado 12, Masculino, 21 anos]

Os entrevistados demonstram estar atentos à maneira como a organização comunica com os seus colaboradores e o nível de transparência e simplicidade destas comunicações:

“Dentro da minha equipa, há imensa transparência, mas é graças ao nosso Chefe. Podia ser diferente (mais a cima).” [Entrevistado 2, Masculino, 24 anos]

“É-nos partilhado quase tudo, aqui na empresa. (...) Acho que é tudo bastante transparente.” [Entrevistado 3, Masculino, 25 anos]

“Diria que as reuniões All-Hands (com todos os colaboradores da empresa), que temos normalmente, ajudam a mostrar o que é que está a passar na empresa.” [Entrevistado 5, Masculino, 25 anos]

“É realizada uma conferência remotamente, onde inclui várias pessoas até ao nível mais alto na empresa (...) E onde essas pessoas, que estão em cargos mais elevados, se dispõem a esclarecer diferentes perguntas, também a nível económico, a nível logístico. E, ao ter essa disponibilidade para responder, sinto que demonstra aquelas tendências de comunicação transparente.” [Entrevistado 8, Masculino, 25 anos]

Estes colaboradores devem ser capazes de lidar com ambientes competitivos e de encontrar as melhores formas de alcançar a excelência ao nível da prestação de serviços e das suas operações diárias. O apoio da equipa em que se inserem mostra-se fundamental para ajudar a ultrapassar desafios que enfrentam nas suas tarefas diárias e na aquisição de novos conhecimentos:

“No meu processo de aprendizagem neste cargo também todos os meus colegas têm sido fantásticos no que toca a esclarecer dúvidas e a tirar algum tempo do seu dia

de trabalho para me ajudar a evoluir o meu conhecimento.” [Entrevistado 8, Masculino, 25 anos]

“Cooperação. Também haver um bocadinho de compreensão porque nem toda a gente na equipa está ao mesmo nível de cada assunto. E se alguém não consegue perceber a outra pessoa, não consegue perceber ele daquela maneira, tem que tentar chegar a uma maneira de fazer o outro entender.” [Entrevistado 9, Feminino, 26 anos]

“Há uma cooperação gigante. Por exemplo, estou com dúvidas em algum aspeto do projeto e sei que alguém da equipa já lidou com este problema, com algo parecido. Eu posso contactar essa pessoa e a pessoa está lá para ajudar. Portanto, a cooperação é incrível.” [Entrevistado 10, Masculino, 22 anos]

“Todos estão dispostos a ajudar. Tens um problema, quer seja profissional ou pessoal, também estão sempre prontos a ouvir. (...)Acho que é mesmo um espírito de entre-ajuda, diria que é o mais importante.” [Entrevistado 11, Feminino, 25 anos]

O suporte do líder direto também se mostra importante para que estes colaboradores mais jovens se sintam parte da equipa e da organização, mostrando preferências nas características de liderança pela comunicação direta, de proximidade e que seja capaz de tomar ações concretas para os ajudar a crescer profissionalmente:

“É diferente do que o Chefe faz, que está próximo de nós. Conhece. Podemos tirar as dúvidas com ele, expõem o que acha que é importante para nós como equipa e para nós individualmente.” [Entrevistado 2, Masculino, 24 anos]

“Eu prefiro que a pessoa acima de mim, “o patrão”, tanto nos dê na cabeça como consiga também dizer que a nossa equipa está de parabéns .. Acho que isso transmite um bocado mais de equipa, de a ideia de equipa, do que que dizer só que

vocês fizeram porcaria aqui” [Entrevistado 4, Masculino, 25 anos]

Pelas entrevistas, é claro que o reconhecimento do líder direto, traz sentimentos de realização:

“E outra coisa é dar valor aquilo que é feito. Por exemplo, estou a demorar um pouco mais a entregar o projeto, por algum motivo, e tentar perceber porque é que eu estou a demorar e não estar em cima, ser um pouco compreensivo, porque toda a gente está a tentar dar o seu melhor.” [Entrevistado 10, Masculino, 22 anos]

“E depois veio a pessoa acima de mim dizer “parabéns tiveste uma boa resposta, parabéns, estou ver a tua evolução”. Acho que foi um dos melhores momentos” [Entrevistado 10, Masculino, 22 anos]

Usando comunicação simples and *engaging*, ágil e sem “floreados”, sempre com ênfase na transparência de comunicação:

“Não é preciso complicar. (...) Ou seja, não ter floreados nas coisas, de dizer as coisas como elas são, claro que com conta, peso e medida.” [Entrevistado 7, Feminino, 25 anos]

“A comunicação aqui está sempre aberta (...) quando as coisas correm mal, eles dizem que as coisas correm mal. Quando as coisas correm bem, também dizem que as coisas correm bem.” [Entrevistado 4, Masculino, 25 anos]

“Se for aquelas comunicações muito formais, não consigo estar propriamente interessada, não gosto de comunicações muito complicadas e cheias de texto. Quanto mais simplificado, melhor.” [Entrevistado 9, Feminino, 26 anos]

“Uma apresentação normal tipo PowerPoint em que seja só ler, já está tudo um bocado farto disso. Então tem que ser alguém que tenha um discurso cativante”

[Entrevistado 11, Feminino, 25 anos]

Estão cientes e gratos pelo suporte de pessoas mais sênior que, muitas vezes, não é o líder direto mas que atua como um mentor e *role model*:

“Ele é quase um mentor em termos técnicos, um daqueles engenheiros mais seniores, que já tinha visto todo tipo de situações, já tinha apagado 500 fogos e conhecia uma data de tecnologia em sistemas profundamente. E era aí que tirava mais prazer em termos de discussões técnicas e daquilo que podia aprender tecnicamente” [Entrevistado 5, Masculino, 25 anos]

“Tenho um colega que é o colega mais sênior que com quem eu lido bastante e nós estamos sempre a trocar ideias. Eu tenho basicamente retirado 70% de toda a minha aprendizagem de telecomunicações dessa pessoa.” [Entrevistado 8, Masculino, 25 anos]

Em alguns casos, estes líderes inspiram de tal maneira que chegam a tornar-se um modelo que estes jovens admiram, um modelo a seguir (*role-model*).

“é o meu Buddy, foi o primeiro ponto de contato que tive assim que entrei e ele sempre esteve lá, ele é que me levou para as primeiras reuniões que ele tinha nos seus projetos e sempre deixou que contribuísse por mais que aquilo que eu tivesse a dizer não fosse o certo ou o mais correto naquele momento, em termos de lógicas, e abordagens para resolver, ele deixou-me sempre contribuir, deu-me voz e tratou-me com muito respeito.” [Entrevistado 10, Masculino, 22 anos]

“tem uma pessoa da minha equipe que para mim é uma pessoa muito inspiradora. (...) é um Buddy, um parceiro, um amigo, alguém para dar um tipo de apoio. E, hoje, essa pessoa que desempenhou esse papel pra mim, é uma pessoa que tem 25 anos de empresa e mesmo assim está virado para as novas tecnologias.(...) ela sempre traz soluções tecnológicas e boas e automáticas para nós desempenharmos nossas funções. E eu acho que isso acaba contaminando toda equipa.”

[Entrevistado 12, Masculino, 21 anos]

Valores\Valorizar

Um tema que saiu das entrevistas - relativamente aos desafios que as empresas enfrentam perante a diversidade dos colaboradores – é que os jovens da Geração Z não só aceitam os vários tipos de diversidade das pessoas com quem trabalham como também já percebem a diversidade como algo normal, quotidiano e que nem é um tema de discussão. É um dado adquirido:

“(Os temas da diversidade e de inclusão são importantes para a minha geração), porque já não há aquela discriminação que havia um dia sobre Homossexuais, se calhar negros e tudo mais. E acho que isso é muito importante para a minha geração.” [Entrevistado 1, Masculino, 23 anos]

“Eu até gosto que, isto como é remoto, podes ter piercing ou tatuagens, ninguém quer saber.” [Entrevistado 3, Masculino, 25 anos]

“Não sinto que haja essas situações de sexismo, homofobias.” [Entrevistado 8, Masculino, 25 anos]

Também é um dado adquirido, o aspeto da inclusão e a quão natural são as diferenças entre todas as pessoas com quem trabalham:

“Toda a gente deve-se sentir confortável e que não tenha que ter medo de dizer, de dizer nada, expor nada ou ser quem é.” [Entrevistado 2, Masculino, 24 anos]

“Fizemos vários jogos e até uma das raparigas que não tinha um braço, nós fizemos os possíveis para a incluir nas atividades todas e participou em todas as atividades.” [Entrevistado 7, Feminino, 25 anos]

Ainda assim, evidenciam mais a comunicação sobre estes temas de diversidade e inclusão do que algumas ações concretas, sobretudo ações para pessoas com limitações físicas:

“Sinceramente, não estou a lembrar mas eu sei que eles apostam bastante nisso.”

Mas vejo sempre mais por posts do que propriamente alguma ação”

[Entrevistado 11, Feminino, 25 anos]

“Ainda há muita coisa para fazer. Como, por exemplo, pessoas com autismo e outros tipos de neuro divergências” [Entrevistado 9, Feminino, 26 anos]

Os membros da Geração Z têm um forte desejo de desenvolver os seus conhecimentos através do trabalho e tornarem-se peritos (ou experts) na sua área de trabalho:

“Eu tenho imensa vontade de me tornar num expert em alguma coisa.”

[Entrevistado 2, Masculino, 24 anos]

“(o meu desejo é) Ser um Master developer, daqueles que percebem tudo.”

[Entrevistado 3, Masculino, 25 anos]

O crescimento na carreira é colocado, não do ponto de vista do status, do reconhecimento, mas sim da aprendizagem:

“A progressão na carreira. Não tem que ser na minha organização, mas pelo menos na minha área, para constantemente crescer e evoluir.” [Entrevistado 4, Masculino, 25 anos]

Percebe-se que o desejo de aprendizagem constante, de ser desafiado, está relacionado com a vontade de ser um especialista na sua área, de desenvolvimento de conhecimento técnico.

“Neste momento é aprender e tornar-me um melhor engenheiro.” [Entrevistado 5, Masculino, 25 anos]

“A ser confrontado com coisas que não consigo fazer e que tenho que conseguir fazer, mas com mais complexidade.” [Entrevistado 6, Masculino, 25 anos]

Este fator pode estar mais ligado ao estágio inicial na carreira do que propriamente à Geração Z.

Os jovens da Geração Z não acreditam que o emprego numa única empresa é para a vida:

“Na minha geração já não existe tanta aquela mentalidade de querer ficar na mesma empresa muitos anos.” [Entrevistado 3, Masculino, 25 anos]

Mas procuram estabilidade nos empregos nos quais decidem investir. Os seus objetivos a prazo, acabam por considerar, bastante, a estabilidade (ou previsibilidade):

“Ok, podemos mudar de emprego, mas isso não quer dizer que não queiramos estabilidade, ou seja, o que eu procuro daqui a 5 anos (...) é ter um emprego que me dê segurança.” [Entrevistado 6, Masculino, 25 anos]

“(sobre o que pretende para o futuro) Profissionalmente e na vida pessoal, acho que estar estável, ter uma estabilidade.” [Entrevistado 12, Masculino, 21]

Valorizam a possibilidade de ter um equilíbrio (*blend*) entre a vida pessoal e trabalho, bem como as relações familiares e com amigos:

“Eu acho que Work Life Balance, para mim, é a crucial. (...) os meus pais sempre trabalharam muito e eles sempre conseguiram dar tempo para mim como filho, mas também para viajar (...) e continuam felizes e estão ansiosos pela próxima manhã(...) E os meus pais passaram essa informação para mim: ‘vai passear depois do trabalho, vai a praia, vai tomar um copo com os teus amigos não te foques só nisso’” [Entrevistado 10, Masculino, 22 anos]

“Depois do trabalho, eu costumo estar com os meus amigos ou costumo socializar muito mais fora do trabalho.” [Entrevistado 3, Masculino, 25 anos]

Discussão

O objetivo do presente estudo foi o de analisar os fatores de atração, de retenção e de valorização da Geração Z. Muitas organizações mencionam que um dos grandes desafios

atuais é compreender esta geração. Em linha com a investigação realizada por (Moot 2022), o presente estudo permite concluir que a oportunidade de aprender e crescer em uma área revolucionária ou visionária é um forte atrativo para candidatos talentosos da Geração Z. Procuram experiências profissionais que os desafiem e os estimulem intelectualmente, em empresas que oferecem a perspectiva de trabalhar em setores disruptivos ou com projetos que têm o potencial de transformar a indústria. Além disso, a oferta de um contrato sólido e estável é fundamental, uma vez que a estabilidade económica é um fator de motivação significativo, resultado corroborado por outros estudos (Otieno and Nyambegera 2019). Por fim, uma reputação corporativa sólida e alinhada com os valores dos candidatos é um fator de atração em linha com a investigação (Chatzoudes and Chatzoglou 2022).

A retenção de talento da Geração Z é uma preocupação premente nas organizações e, para alcançar esse objetivo, é essencial criar um ambiente propício à aprendizagem e a uma cultura de colaboração. Nesse contexto, a relação com a equipa desempenha um papel crítico, uma vez que o apoio mútuo e a colaboração entre os membros contribuem para um ambiente de aprendizagem eficaz. A aprendizagem contínua é fundamental, e as organizações devem facilitar o desenvolvimento de competências e conhecimentos tanto através de programas formais quanto da troca de conhecimentos inter-geracionais, aproveitando a riqueza da diversidade geracional presente no local de trabalho, apoiando estudos já realizados (Weng, et al. 2010). A comunicação da empresa desempenha um papel fundamental na criação de uma cultura de aprendizagem, sendo necessário que seja clara, transparente e alinhada com os valores e objetivos da organização, conforme descrito por (Tysiac 2017). Além disso, o apoio da equipa e da liderança direta são elementos-chave na retenção de talentos. Um líder direto que fornece apoio, feedback construtivo e comunicação simples e envolvente, age como um modelo a ser seguido, influenciando positivamente o *engagement* e a permanência destes colaboradores com talento na empresa, igualmente

validado em outras investigações (Aziz et al. 2021).

O apreço de valores fundamentais em um ambiente de trabalho é essencial para promover a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. A liderança direta desempenha um papel importante nesse processo, pois a maneira como os líderes incorporam e demonstram esses valores influencia diretamente a cultura organizacional. A promoção da diversidade e inclusão é um valor cada vez mais reconhecido, pois as organizações procuram criar ambientes que acolham a pluralidade de perspectivas e experiências. O que parece não estar em linha com a literatura é que, sim, esta geração importa-se com os temas de diversidade e inclusão mas não é tema de discussão pois o status atual é de aceitação natural. Além disso, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, conhecido como *work-life blend*, é valorizado, uma vez que os colaboradores procuram flexibilidade e a capacidade de conciliar as suas obrigações profissionais com suas vidas pessoais (Luthy and Padgett 2020). O valor das relações familiares e pessoais é crucial, com empresas reconhecendo a importância de apoiar a integração do trabalho com as responsabilidades familiares e amigáveis e de manter um ambiente que promova relações saudáveis e significativas no local de trabalho, à semelhança do recente estudo realizado pela (Deloitte 2023). Portanto, a promoção desses valores contribui para a criação de um ambiente de trabalho positivo e envolvente.

A estabilidade no emprego também é altamente valorizada, proporcionando segurança e tranquilidade aos colaboradores. A importância da estabilidade para estes jovens pode estar influenciada pelo contexto em que os jovens vivem hoje em Portugal: elevado desemprego jovem e dificuldade em obter independência financeira.

Limitações do estudo e recomendações para investigação futura

Este estudo apresenta algumas limitações. A primeira é o número de entrevistas realizadas. Ainda que se considera que tenha havido alguma saturação teórica, mais entrevistas

deveriam ser realizadas. Em segundo lugar, as conclusões devem ser lidas com cautela tendo em conta que a população entrevistada tem elevada escolaridade e trabalham em empresas com reputação no mundo, não sendo possível generalizar para outros sectores. Por último, algumas das conclusões podem estar ligadas com a fase da carreira e nem tanto com a própria Geração Z, como a necessidade de aprendizagem constante, de desenvolvimento de competência técnica, não sendo possível esta distinção.

Sugere-se, para investigação futura, que o estudo seja replicado abrangendo uma população mais alargada e outros contextos nacionais e internacionais. Recomenda-se, também, que os respetivos líderes sejam entrevistados para perceber as dificuldades que estes enfrentam com a Geração Z.

Conclusões

Este estudo contribui com a identificação de três dimensões que influenciam a atratividade e a retenção da Geração Z nas empresas de Telecomunicações em Portugal. Na primeira, a atração de talento, mostra-se que os jovens procuram trabalhar em uma área revolucionária, com contrato efetivo e que procuraram empresas com reputação ou numa marca reconhecida. A seguir, na retenção de talento, demonstra-se que esta geração prefere continuar a trabalhar em uma organização com aprendizagem contínua, boas relações com as suas equipas multigeracionais e que os seus líderes diretos os apoiem, providenciando *feedbacks* através de comunicação simples e *engaging*. Finalmente, promoção dos valores destes colaboradores, baseados nos temas da diversidade e inclusão, no equilíbrio que advém de *wor-life blend* e na procura por uma estabilidade financeira, são as motivações que guiam estes jovens e que os seus líderes devem prestar atenção se desejam reter estes talentos nas suas organizações.

Referências

Hongal, Pushpa and Kinange, Uttamkumar . “A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review.” *International Journal of Engineering and Management Research* 10 (2020).

Azungah, Theophilus. “Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis.” *Qualitative research journal* 18, no. 4 (2018): 383-400.

Bateh, Dena. “Leadership from millennials to generation z transformed.” *Journal of Advanced Management Science* Vol 7, no. 1 (2019).

Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, and Aimee L. Hamilton. “Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology.” *Organizational research methods* 16, no. 1 (2013): 15-31.

Francis, Tracy and Hoefel, Fernanda . “True Gen’: Generation Z and its implications for companies.” *McKinsey and Company* 12 (2018): 1-10.

Chatzoudes, Dimitrios, and Chatzoglou, Prodromos. “Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework.” *International Journal of Economics and Business Administration* 10, no. 1 (2022): 49-76.

Otieno, Joseph O., and Stephen M. Nyambegera. “Millennials and generation Z employees are here: is your organization ready?.” *Journal of Language, Technology and Entrepreneurship in Africa* 10, no. 2 (2019): 68-85.

Naim, Mohammad Faraz. “Managing Generation Z in Gig Economy: Towards an Integrative Framework of Talent Management.” In *Sustainability in the Gig Economy: Perspectives, Challenges and Opportunities in Industry 4.0*, pp. 293-303. Singapore: Springer Nature Singapore 2022.

Bulut, Sefa, and Dilara Maraba. “Generation Z and its perception of work through habits, motivations, expectations preferences, and work ethics.” *Psychology and Psychotherapy Research Study* (2021).

Prund, C. (2021) “Why Generation Z is redefining the HRM processes”, *Studies in Business & Economics*, 16(3), pp. 190–199

Dolot, Anna. “The characteristics of Generation Z.” *E-mentor* 74, no. 2 (2018): 44-50.

Vasilyeva, O. A., G. V. Dovzhik, and S. A. Musatova. “Work motivational factors of generation Z in the digital economy.” In 2nd International Scientific and Practical Conference “Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth“(MTDE 2020), pp. 1018-1024. Atlantis Press 2020.

Meret, Chiara, Silvia Fioravanti, Michela Iannotta, and Mauro Gatti. “The digital employee experience: Discovering generation Z.” *Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society* (2018): 241-256.

Barhate, Bhagyashree, and Khalil M. Dirani. "Career aspirations of generation Z: a systematic literature review." *European Journal of Training and Development* 46, no. 1/2 (2022): 139-157.

Lyons, Sean, and Lisa Kuron. "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research." *Journal of organizational behavior* 35, no. S1 (2014): S139-S157.

Solaja, O. M., and Ogunola, A. A. (2016). "Leadership style and multigenerational workforce: A call for workplace agility in Nigerian public organizations." *Leadership*, 21(01), 46-56.

Liberato, Pedro, Cátia Aires, and Dália Liberato. "Uso da tecnologia e avaliação da satisfação relativamente ao destino turístico pela Geração Z." *RISTI Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação= Iberian Journal of Information Systems and Technologies* 36 (2020): 556-576.

Riksen, Emma, and Tamara Spies. "Leading with Soft Skill-Z: An exploratory case study on the influence of soft leadership skills on the motivation and engagement of Generation Z as employees." (2023).

Al-Zoub, Ali Falah, Fakhrieh Darabseh, and Jaber Ali al-zoubi. "The Impact Of Talent Management Strategies On Enhancing Innovation Among The Employees Of Telecommunications Company At Jordan (Orange, Zain)." *NVEO-NATURAL VOLATILES and ESSENTIAL OILS Journal| NVEO* (2022): 190-204.

Almomani, Reham Zuhier Qasim, Saleem Sameeh Saleem AL-khaldi, Ali Zakariya Al-Quran, Hanan Mohammad Almomani, Fatima Lahcen Yachou Aityassine, Mohammad Mousa Eldahamsheh, Fuad N. Al-Shaikh, Muhammad Turki Alshurideh, Anber Abraheem Shlash Mohammad, and Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary. "The Effect of Talent Management on Organizational Innovation of the Telecommunications Companies in Jordan." In *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, pp. 1779-1794. Cham: Springer International Publishing 2023.

Monari, Damaris. "Competency Mapping and Its Influence on Employee Retention in the Telecommunication Industry in Kenya." *Ijern. Com* 9, no. 7 (2021): 37-48.

Jaipong, Parichat, Chok Nyen Vui, and Supaprawat Siripipatthanakul. "A case study on talent shortage and talent war of True Corporation, Thailand." *International Journal of Behavioral Analytics* 2, no. 3 (2022): 1-12.

Arora, Ritu. "A research study of factors influencing talent retention in BPO industry." *Journal of Strategic Human Resource Management* 1, no. 2 (2012): 54.

Achmad, Listian Indriyani, Noermijati Noermijati, Rofiaty Rofiaty, and Dodi Wirawan Irawanto. "Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers." *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.* 8, no. 1 (2023): 6.

Roy, Kunal Kanti, Philip Coelho, and Pooja Sharma. “*Employer attractiveness: generation z employment expectations in India.*” *Cardiometry* 23 (2022): 433-444.

Ružić, Erik, and Dragan Benazić. “*DIMENSIONS OF ATTRACTIVENESS IN EMPLOYER BRANDING AND THE VALUE PROPOSITION FRAMEWORK FOR YOUNG EMPLOYEES.*” *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues* 36, no. 1 (2023): 89-100.

Tysiac, Ken. “*Get ready for gen Z.*” *Journal of accountancy* 224, no. 2 (2017): 16.

Gabrielova, Karina, and Aaron A. Buchko. “*Here comes Generation Z: Millennials as managers.*” *Business Horizons* 64, no. 4 (2021): 489-499.

Seemiller, Corey, and Meghan Grace. “*Generation Z: A century in the making.*” Routledge 2018.

Luthy, Michael R., and Barry L. Padgett. “*The Coming Managerial Class: Generation Z Women and Their Ethics.*” (2020).

Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C. and Liu, R 2010. “*The relationship between career growth and organizational commitment.*” *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), pp. 391–400.

Vogel, Peter. “*Millennials and digital natives.*” In *Generation Jobless? Turning the youth unemployment crisis into opportunity*, pp. 45-56. London: Palgrave Macmillan UK 2015.

de Waal, André. “*Measuring Organizational Attractiveness.*” *International Journal of Management and Applied Research* 9, no. 1 (2022): 1-20.

Moon, Sangsuk, and Yucheon Kim. “*Subjective Perceptions of ‘Meaning of Work’ of Generation MZ Employees of South Korean NGOs*” *Behavioral Sciences* 13, no. 6 (2023): 461.

Leite, Kaleandra, Ivanete Schneider Hahn, Flavia Luciane Scherer, and Nathália Rigui Trindade. “*Opt-Out: por que profissionais da Geração Z optam por deixar as empresas?.*” *Revista Administração em Diálogo-RAD* 24, no. 2 (2022).

Poorani, S., and L. R. K. Krishnan. “*The Impact of Business Cycles on the Employee Turnover Process in the Automobile Industry, Chennai, India.*” *Journal of Management Information and Decision Sciences* 24 (2021).

Barrio, Maria Luz. “*An investigation into the factors affecting turnover of Generation Z employees in the Human Resources function in Ireland.*” PhD diss., Dublin, National College of Ireland 2022.

Almeida, João Pedro Pesqueira. “*Geração Z-Valores, desafios e o mercado de trabalho numa sociedade digital.*” *The Trends Hub* 2 (2022).

Dwidienawati, Diena, Dicky Hida Syahchari, and David Tjahjana. “*Effective Leadership style for Generation Z.*” In *Proceedings of the 4th European International Conference on*

Industrial Engineering and Operations Management Rome, pp. 2-5 2021.

Turner, Alexander. “*Generation Z: Job Expectations and Employer Brand.*” (2023).

Aziz, Faiq. “*Factor Influencing Gen Z Preferred Working Environment in Malaysia.*” Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT) 12, no. 7 (2021): 2727-2733.

Sites

McKinsey, McKinsey Explainers .2023: “*What is Gen Z?*” <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>

Rita Gonçalves. 2023. *Como está a geração Z a mudar as práticas de trabalho.* <https://nortempo.pt/blog/como-a-geracao-z-muda-as-praticas-de-trabalho/>

Bascha. 2011. *Z: The open source generation.* <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>

McCrindle M. 2016. “*Gen Z and Gen Alpha infographic update.*” <https://mccrindle.com.au/insights/blogarchive/gen-z-and-gen-alpha-infographic-update/>

Benitez-Marquez, Maria Dolores, Eva Maria Sanchez-Teba, Guillermo Bermudez-Gonzalez, and Emma Sofia Nunez-Rydman. 2022. “*Generation Z within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis.*” <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.736820/full>

Deloitte. 2023. “*Gen Z and Millennial Survey.*” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nz/Documents/about-deloitte/nz-deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>

Moot, L. 2022. “*Want to Retain Gen Z Employees? Look to Learning.*” <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/want-to-retain-gen-z-employees-look-to-learning>

IEFP, Instituto do Emprego e Formação Profissional.. 2023. “*Informação Mensal Mercado de Emprego.*” <https://www.iefp.pt/documents/10181/11798238/Informa%C3%A7%C3%A3o+Mensal+juho+2023.pdf/f16481ce-891e-4170-95a5-8d1014ebee49>

Barros, Ana. 2022. “*Captação e retenção de talentos: O pesadelo das tecnológicas portuguesas*” <https://observador.pt/opiniao/captacao-e-retencao-de-talentos-o-pesadelo-das-tecnologicas-portuguesas>

Marques, Liliana e Gonçalves, Maria. 2022. “*Geração Z – Não querem ou não conseguem sair de casa dos pais?*”, <https://www.reporteresemconstrucao.pt/2022/02/05/geracao-z-nao-querem-ou-nao-conseguem-sair-de-casa-dos-pais/>

Books

McCrindle, Mark 2021. “*Generation alpha.*” Hachette Uk.

Tulgan, B., and Martin, C. A 2001. “*Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*”, Amherst, Massachusetts: HRD Press

Katz, R., Ogilvie, S., Shaw, J., and Woodhead, L. 2021.” *Technology Shapes Postmillennial Life*. In *Gen Z, explained the art of living in a Digital age*” (pp. 1–56). essay, The University of Chicago Press.

Anexos

Anexo 1

Guião de Perguntas

- 1 Como tem sido a sua carreira? Já sabia o que queria seguir, desde jovem?
- 2 O que o levou a escolher esta carreira e esta organização?
- 3 Quais foram os momentos mais marcantes até hoje? Positivos e menos positivos?
- 4 Como é o trabalho em equipa?
- 5 Trabalho remoto, híbrido, .. como tem sido a experiência?
- 6 Que líder o marcou mais e porquê?
- 7 Quais aspetos da cultura da empresa você acha que são mais importantes para ti e a tua geração?
- 8 De acordo com a sua experiência, quais são alguns dos métodos mais eficazes para se comunicar com os trabalhadores da Geração Z e mantê-los 'engaged' e motivados?
- 9 Que medidas toma a sua organização para garantir a transparência e a comunicação aberta?
- 10 Como é que a sua organização se comunica com os trabalhadores da Geração Z?
- 11 Como é que a sua organização apoia o desenvolvimento profissional e as oportunidades de crescimento para os trabalhadores da Geração Z?
- 12 O que o motiva, em termos de carreira?
- 13 Onde pretende estar **em 5 anos? E em 15?**

Anexo 2

Métricas sobre palavras-chaves em motores de pesquisa

Datab ase	Procura	Resulta dos WW	Resultados WW (>2020)	Result ados PT	Resultados PT (>2020)	Ultima revisão
Google Schola r	“talent ” “retention ” “generation z” source:portugal	4640	3070	14	5	2023- 08-20
Google Schola r	“talento ” “retenção ” “geração z” source:portugal	364	177	24	11	2023- 08-20
Google search	“talent ” “retention ” “generation z” “portugal” site:pt	32900	2300	186	46	2023- 08-20
Google search	“talento ” “retenção ” “geração z” site:pt	8840	760	699	293	2023- 08-20

Tabela 1 - Métricas sobre palavras-chaves em motores de pesquisa

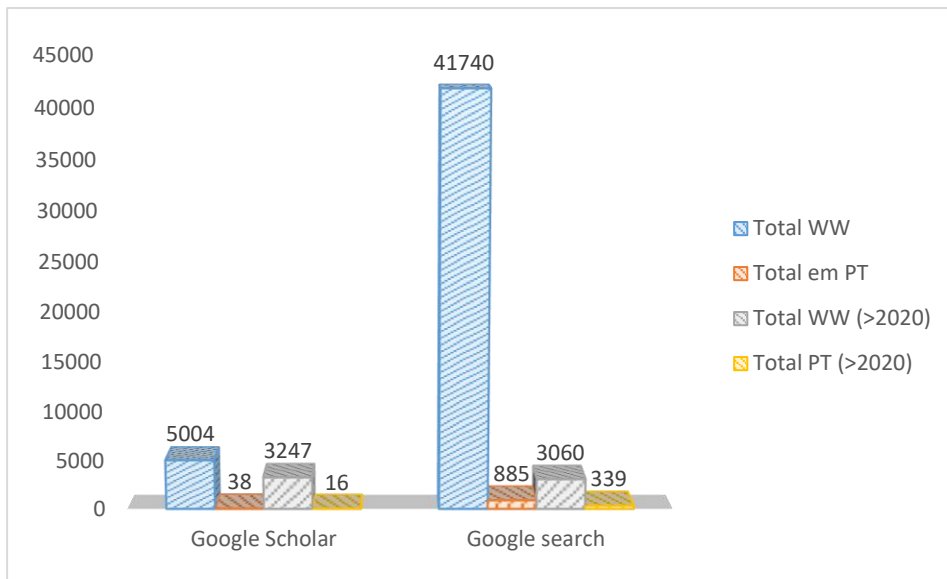


Figura 2 - Métricas sobre palavras-chaves em motores de pesquisa