RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

UMA PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA À LUZ DO EMPLOYER BRANDING

PROPOSTA DE UMA NOVA CONCEÇÃO DE CARREIRA PARA O GRUPO SALVADOR CAETANO ATRAIR AS NOVAS GERAÇÕES

AUTOR: André Filipe de Sousa Moreira

ORIENTADOR: Professor Doutor Fernando Santos

CO-ORIENTADORA: Professora Doutora Paula Arriscado

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, OUTUBRO, 2022

“Workin' on the weekend like usual”

Drake (2020)

UMA PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA À LUZ DO EMPLOYER BRANDING

PROPOSTA DE UMA NOVA CONCEÇÃO DE CARREIRA PARA O GRUPO SALVADOR CAETANO ATRAIR AS NOVAS GERAÇÕES

AUTOR: André Filipe de Sousa Moreira

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando Santos.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, OUTUBRO, 2022

AGRADECIMENTOS

Durante a realização deste relatório de estágio, foram muitas as pessoas com quem contactei, troquei ideias e experiências. Todas contribuíram para que este trabalho fosse concluído com sucesso, através das suas sugestões e críticas. Foram essas pessoas que fizeram com que este estudo, dissolvido nos afazeres diários de um recriador medieval, fosse menos difícil de elaborar.

Assim sendo, devo destacar a importância tanto do Professor Doutor Fernando Santos como da professora Doutora Paula Arriscado para a realização deste projeto académico, pois sem eles nada teria sido possível. Foi também graças à amabilidade e compreensão de ambos nos momentos maís difíceis que tudo se tornou exequível. Aos dois o meu maior agradecimento por todo o apoio e por sempre me fazerem acreditar no meu valor e no valor do trabalho aqui desenvolvido.

Posto isto, o meu próximo agradecimento vai, com toda a certeza, para o Grupo Salvador Caetano, que a 18 de maio de 2022 compreendeu a minha decisão de não avançar com o estágio profissional para não abdicar da minha tese. No entanto, foi-me dada a gratificante oportunidade de, junto da Professora Doutora Paula Arriscado e restante organização, realizar este trabalho. Muito obrigado por me terem recebido de forma tão amável e contributiva.

De seguida, gostaria de demonstrar o meu considerável apreço pela Professora Doutora Mafalda Nogueira, por toda a sua disponibilidade e capacidade de compreensão ao longo destes últimos dois anos. Para além de ser uma pessoa excelente a todos os níveis, é alguém que me demonstrou que, apesar de muitas vezes o caminho não ser o mais fácil ou aquele que estamos à espera, tudo é possível com dedicação e vontade de lutar um pouco mais todos os dias.

Aos meus pais, devo a palavra de maior carinho e igual agradecimento, pois foram eles que nunca me deixaram desistir, acreditaram em mim todos os dias e fizeram-me acreditar que este dia ia, finalmente, chegar. Para além disso, um especial obrigado à minha mãe que sempre foi a pessoa que, com a sua “rispidez” incrível, sempre, me fez lutar. A vocês, muito obrigado, meus pais.

Ao meu irmão, o Dany, um agradecimento não chega, pois foi ele que sempre me suportou nos momentos em que mais desacreditei que seria possível, tirando-me de casa e levando-me a desanuviar com ele.

Ao meu primo, o Migalha, aquele que é o meu parceiro de vida, devo um forte "obrigado migs", pois sem ele isto não teria sido possível, foram horas de discursos motivacionais, de palavras meias duras e de "anda lá faz-te homem, agora terminas isso". Não poderia deixar de lhe agradecer, custou, mas foi.

Ao Diogo, o "Engenheiro Coutinho" o meu grande obrigado, por ser o meu parceiro de viagens, pois com ele o objetivo é sempre "fazer mais uma bandeirinha" e foi isso que me fez pegar na tese em pleno México a 10.000kms de casa, algo que nunca irei esquecer.

Ao Filipe, o "Professor" devo-lhe tanto, mas tanto que é impossível não lhe agradecer. Já contamos uns bons quinze anos juntos e com ele aprendi que na vida a humildade é, provavelmente, a característica que devia ser comum a qualquer um de nós. A nossa história dava um verdadeiro filme e, por isso, fui, sou e serei para sempre o seu aprendiz, pois acreditem 54 anos podem ensinar muita coisa a um "puto".

Ao Nuno, o "Aurélio" gostaria de deixar o mais sincero agradecimento por toda a compreensão, quando aceitava todos os "não posso ir, tenho a tese para fazer". Sempre foi uma pessoa impecável e que a cada dia que passa me faz querer lutar mais pelos meus sonhos.

À Melissa, a minha "Mel", a minha "*Wingwoman*" e o meu "Peixe Graúdo" quero deixar, talvez, o agradecimento mais especial de todos, pois foi com ela que cresci como pessoa e como aluno ao longo destes últimos dois anos de mestrado. Foi ela que muitas vezes me mostrou o caminho certo a seguir e foi ela que sempre acreditou nas minhas capacidades, mesmo quando nem eu próprio o conseguia fazer. A ti Mel, se algum dia leres isto quero que saibas que parte deste mestrado também é teu e por isso obrigado, mas mesmo muito obrigado por tudo e por seres a pessoa que és.

Aos meus colegas de mestrado, João Clemêncio, Edgar Tavares e Miguel Melo devo gradecer por todos os momentos épicos que vivemos juntos e por terem tornado toda esta experiência académica uma das mais felizes e inesquecíveis da minha vida.

Ao meu grupo "*Team Gordjinhos"*, composto pela Ana Maravalhas, pela Inês Santos, pela Francisca Martins e pela Andreia Sousa queria deixar o meu grande obrigado pois, sem elas, muito sinceramente, este percurso não teria sido o mesmo e certamente não teria corrido tão bem quanto correu. Com as minhas colegas aprendi muito e, essencialmente, compreendi que nada se consegue sem disciplina, força de vontade e trabalho. Foram muitas horas reunidos e, com isso, acabei por ter a oportunidade de conhecer cada uma delas e inclusive ganhar a amizade de um grupo que espero que se mantenha para o resto da vida. Serão sempre as minhas meninas de mestrado, muito obrigado!

À Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto um dos meus maiores agradecimentos por ter sido a instituição que nunca me fechou as portas, quando nos horários mais inconvenientes eu decidia que queria avançar um pouco mais.

Ao Vítor, ao Roger, ao Campos, à Chiquinha e ao Damas, todos aqueles que se podem considerar saudavelmente loucos, o meu muito obrigado pois, foram mais de 60 noites seguidas juntos em que ninguém pregou olho com um objetivo comum, terminar os mestrados. Pessoal, a FEUP será sempre a nossa casa, onde juntos, sorrimos, gritamos, deliramos, demos com a cabeça na parede, mas conseguimos.

Segue-se, muito provavelmente, o agradecimento mais emotivo que tenho para fazer e que vai, justamente, para os meus avós. Não tenho sequer palavras para descrever a gratidão que tenho para com eles, talvez os pelos arrepiados dos meus braços falem por si. A vocês meus avós, o meu mais profundo agradecimento, é um orgulho ter percorrido este caminho também ao vosso lado. Existe palavra mais forte do que amor?

Por último e não menos importante, gostaria de ser um pouco egoísta e agradecer a mim próprio. Sim, a verdade é que, na prática, todos estes agradecimentos não estariam aqui se eu não tivesse sido capaz de concluir esta tese de mestrado. Foram meses onde houve, realmente, uma gigantesca mistura de sentimentos, felicidade, tristeza, angustia, vontade de desistir, cansaço, sentimento de incapacidade, mas no fim quero acreditar que o processo não teria sido tão satisfatório se fosse diferente do que foi.

RESUMO

Nos últimos anos tem se verificado um notável aumento da significância do *employer branding* (EB) para o mundo organizacional. Esta fase contemporânea que vivemos atualmente caracteriza-se pela instabilidade e volatilidade do mercado de trabalho, o que tornou pertinente a abordagem do tema "Carreira profissional à luz do EB", não só pela dimensão do conceito em si, mas pelo facto de serem cada vez mais os colaboradores que fazem do *job hopping* (JH) e do *job jumping* (JJ) uma realidade.

A verdade é que são cada vez mais a empresas que vivem num quadro de incerteza quanto à atração e consequente retenção dos seus colaboradores por longos períodos de tempos, ou seja, esta é uma das maiores preocupações organizacionais da atualidade.

O propósito deste estudo, centra-se em compreender de que forma como o EB pode ser trabalhado em função da implementação de uma nova conceção de carreira mais atrativa. Isto porque, quando olhamos mais de perto para os processos organizacionais, podemos concluir que a maioria prioriza os interesses internos, esquecendo-se de que, na maior parte das vezes, são os colaboradores os elementos-chave para o cumprimento das metas e objetivos internamente delineados.

Os resultados obtidos neste estudo demonstram que os colaboradores se sentem mais atraídos por organizações que privilegiam formatos de carreira profissional onde lhes seja dada a possibilidade de usufruir de lideranças humanas, de experienciar diferentes cargos e funções ao longo do tempo, de flexibilidade de horário, de colaborar em teletrabalho e de viver em ambientes internos saudáveis.

Em síntese, os resultados aqui obtidos sustentam toda a intenção deste projeto de investigação, não só pela dimensão e importância do EB a nível interno, mas também pela capacidade que esta nova forma de encarar a carreira profissional à luz do EB tem de melhorar a satisfação e produtividade do colaborador, fazendo-o querer permanecer vinculado a qualquer organização que lhe dê estas perspetivas.

Palavras-chave: *Employer Branding*, Carreira Profissional, Atração, Retenção, *Job Hopping*, *Job Jumping*, Teletrabalho, Lideranças Humanas, Satisfação e Produtividade

ABSTRACT

In recent years there has been a notable increase in the significance of employer branding (EB) for the organizational world. This contemporary phase that we are currently experiencing is characterized by instability and volatility in the labor market, which has made it pertinent to address the topic of "Professional career in light of EB", not only because of the dimension of the concept itself, but also because more and more employees are making job hopping (JH) and job jumping (JJ) a reality.

The truth is that more and more companies are living in a climate of uncertainty about the attraction and consequent retention of their employees for long periods of time, i.e. this is one of the major organizational concerns of today.

The purpose of this study focuses on understanding how the EB can be worked on as a function of the implementation of a new and more attractive career concept. This is because when we take a closer look at organizational processes, we can conclude that most of them prioritize internal interests, forgetting that, most of the time, it is the employees who are the key elements for the fulfillment of the internally outlined goals and objectives.

The results obtained in this study show that employees feel more attracted to organizations that favor professional career formats where they are given the possibility to enjoy human leadership, to experience different positions and functions over time, to have flexible working hours, to collaborate in telecommuting, and to live in healthy internal environments.

In summary, the results obtained here support the whole intention of this research project, not only because of the size and importance of EB internally, but also because of the ability that this new way of looking at the professional career in the light of EB has to improve employee satisfaction and productivity, making them want to stay linked to any organization that gives them these perspectives.

Keywords: Employer Branding, Professional Career, Attraction, Retention, Job Hopping, Job Jumping, Telework, Human Leadership, Satisfaction and Productivity

ÍNDICE

Agradecimentos **2**

Resumo **5**

Abstract **6**

Índice de Figuras **10**

Índice de Tabelas **12**

Abreviaturas **13**

1. Introdução **14**

2. Revisão da Literatura **19**

2.1. *Employer Branding* **19**

2.1.1. O *Employer Branding*, o Employer Knowledge e o *Employer Atractiveness* em prol do *Employment Image* 21

2.1.2. A Aplicabilidade do EB ao nível interno e externo 21

2.1.3. As Dimensões do Employer Branding 22

2.1.4. As Fases de Construção do *Employer Branding* 27

2.1.5. A Atual aplicabilidade do *Employer Branding* nas empresas 29

2.1.6. A Proposta de Valor da Marca Empregadora (*Employer value proposition*) 31

2.2. A Carreira: Do Tradicional ao Contemporâneo **34**

2.2.1. A Evolução do Conceito de Carreira 34

2.2.2. A Progressão de Carreira através da Mobilidade Profissional 37

2.2.3. As Intenções de *Turnover* 39

2.2.4. O Stress Laboral, a Satisfação no Trabalho e o Comprometimento Organizacional como mediadores do *Work-life Balance* 40

2.2.5. As Fases de Carreira Profissional 44

2.2.6. O Novo Modelo de Carreira Organizacional e a sua Comunicação 45

2.3. As Novas Gerações e o Mercado de Trabalho 47

2.3.1. A Atualidade do Recrutamento e da Escolaridade consoante os Interesses da Geração Z 47

2.3.2. Definição Geracional 49

2.3.3. A Gestão de Pessoas na Atualidade 50

2.3.4. A Realidade Organizacional Pós-Covid 52

3. Metodologia 55

3.1. Objetivos Geral e Específicos do Estudo 56

3.2. Contexto Empírico do Grupo Salvador Caetano 56

3.3. Abordagem e Justificação Metodológica 58

3.4. Técnicas de Recolha de Dados 59

3.4.1. Análise Documental 60

3.4.2. Entrevistas 61

3.5. Caracterização e Categorização dos Participantes Entrevistados 63

3.5.1. Codificação dos Participantes Entrevistados 64

3.5.2. Alunos da Academia de Formação Profissional "Ser Caetano" 64

3.5.3. Colaboradores Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano 66

3.6. Processo de Análise de Dados 68

4. Análise e Discussão de Dados – O caso Salvador Caetano 71

4.1. Análise das Entrevistas 71

4.1.1. A Evolução e Compreensão do Conceito de Carreira Profissional junto da Geração Z. 72

4.1.2. As Perspetivas Profissionais a Longo Prazo 73

4.1.3. A Importância do Desempenho Pessoal a Nível Profissional 75

4.1.4. Condições Organizacionais Fornecidas ao Nível do Trabalho e da Aprendizagem78

4.1.5. Necessidade de Encarar o Fracasso Profissional 80

4.1.6. A Importância das Posições de Chefia 81

4.1.7. O Ambiente de Trabalho em Meio Organizacional e em Equipa 83

4.1.8. A Sustentabilidade e a Preocupação Ambiental 85

4.1.9. A Diversidade e Inclusão Social 87

4.2. Discussão 90

5. Conclusão 97

6. Limitações ao Estudo 101

7. Contributos e Recomendações Futuras 103

8. Referências Bibliográficas 109

9. Netgrafia 123

10. Anexos 125

10.1. Guião da entrevista (Anexo 1) 125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - *Aplicabilidade e benefícios do EB a nível interno e externo* 22
Figura 2 - *Principais tendências de sustentabilidade para os consumidores em 2021* 26
Figura 3 - *As fases do processo de construção do Employer Branding* 27
Figura 4 - *A gestão de talento através do Employer Branding* 28
Figura 5 - *Objetivos organizacionais de um recrutamento atrativo* 29
Figura 6 - *Possível modelo de aplicação do EB ao nível organizacional* 30
Figura 7 - *Processo de recrutamento com foco no EB* 30
Figura 8 - *Modelo conceptual de carreira proposto por Gerpott, Domsch e Keller (1988)* 35
Figura 9 - *Modelo conceptual de carreira proposto por Arthur e Rousseau (2001)* 36
Figura 10 - *O processo de progressão de carreira através da mobilidade profissional* 37
Figura 11 - Fatores que impactam no *Job Quality* e *Job Satisfaction* 42
Figura 12 - *Fases da carreira profissional* 44
Figura 13 - *Impacto da escolaridade na empregabilidade* 47
Figura 14 - *"Top 5 reasons to choose an employer"* 48
Figura 15 - *Principais razões pelas quais se escolhe uma empresa (Gen Z vs Millennials)* 51
Figura 16 - *Organização da metodologia* 55
Figura 17 - *A evolução do conceito de carreira profissional aos olhos dos alunos* 72
Figura 18 - *A evolução do conceito de carreira profissional aos olhos dos colaboradores de DPC* 73
Figura 19 - *Perspetivas profissionais a longo prazo dos alunos da academia de formação Salvador Caetano* 74
Figura 20 - *Perspetivas profissionais a longo prazo dos colaboradores de DPC* 75
Figura 21 - *A importância das notas escolares e do rigor profissional para os alunos da* 76
Figura 22 - *A importância do desempenho profissional em prol do grupo para os colaboradores de DPC* 77
Figura 23 - *A importância do desempenho profissional individual para um colaborador de DPC* 77
Figura 24 - *Condições organizacionais privilegiadas pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano* 79

Figura 25 - *Condições organizacionais privilegiadas pelos colaboradores de DPC* 79
Figura 26 - *Formas de encarar o fracasso profissional pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano*.....80
Figura 27 - *Formas de encarar o fracasso profissional pelos colaboradores de DPC*.....81
Figura 28 - *Qualidades das posições de chefia apreciadas tanto pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano como pelos colaboradores de DPC*.....82
Figura 29 - *O ambiente vivido tanto pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano como pelos colaboradores de DPC internamente* 83
Figura 30 - *Aspetos comportamentais negativos entre colegas de equipa do ponto de vista dos alunos da academia de formação Salvador Caetano* 84
Figura 31 - *Aspetos comportamentais negativos entre colegas de equipa do ponto de vista dos*.....85
Figura 32 - *A importância da preocupação ambiental nas empresas para os alunos da academia de formação Salvador Caetano* 86
Figura 33 - *A importância da preocupação ambiental nas empresas para os colaboradores de DPC* 87
Figura 34 - *A diversidade e inclusão social do ponto de vista dos alunos*.....88
Figura 35 - *A diversidade e inclusão social do ponto de vista dos colaboradores de DPC*89
Figura 36 - *Nova conceção de carreira profissional sugerida*.....100
Figura 37 - *Aplicação gamificada do processo de carreira em 7 anos*.....105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Conjunto de conceitos que compõe o EB 20
Tabela 2 - As dimensões que integram o EB 23
Tabela 3 - Evolução da proposta de valor do *Employer Branding* 32
Tabela 4 - Evolução do conceito de carreira profissional (1988-2021) 35
Tabela 5 - Fatores que influenciam a mudança profissional 40
Tabela 6 - Tipos de liderança/líderes 43
Tabela 7 – Dados documentais utilizados 61
Tabela 8 - Caracterização e Categorização do público entrevistado 64
Tabela 9 - Caracterização e Codificação dos alunos da academia profissional "Ser Caetano" 65
Tabela 10 - Caracterização e Codificação dos colaboradores de DPC do grupo Salvador Caetano 68
Tabela 11 - Sintetização do capítulo da análise de dados com as respostas aos objetivos específicos 96
Tabela 12 - Enquadramento de todas as questões base (20) consoante os objetivos específicos e referências chave 128
Tabela 13 - Categorização dos tópicos abordados nas entrevistas e analisados no estudo 131
Tabela 14 - Categorias e subcategorias de análise com número de ocorrências 138

ABREVIATURAS

CO – Compromisso organizacional

CRM – *Customer Relationship Management*

EA – *Employer Atractiveness*

EB – *Employer Branding*

EK – *Employer Knowledge*

EVP – *Employer Value Proposition*

GSC – Grupo Salvador Caetano

JH – *Job Hopping*

JJ – *Job Jumping*

RH – Recursos Humanos

RSC – Responsabilidade Socioambiental Corporativa

TP – *Talent* Portugal

1. INTRODUÇÃO

O vigente relatório de estágio tem por base a realização de um estágio curricular de seis meses concretizado na empresa *Talent* Portugal (TP), uma entidade que conta com cerca de seis anos de existência e que atualmente é composta por apenas três elementos coordenados pelo seu fundador.

A *Talent* Portugal é uma empresa que atua na área do *employer branding* e tem como principal objetivo o trabalho mediante uma bolsa de clientes com mais de 850 empresas onde, através de serviços de divulgação, como a sua revista de emprego e o seu próprio site, permite a qualquer entidade disseminar todas as suas atividades e processos de recrutamento, formando assim a sua principal ferramenta de trabalho, o *networking.*

Neste caso em específico, o grupo Salvador Caetano, surge aqui como caso de estudo, pois é um dos clientes assíduos da *Talent* Portugal nos últimos anos, tendo já realizado o seu festival de emprego denominado de "*Career day"*, em colaboração com a mesma.

Este é um estudo de caso que revela total interesse tanto para o investigador como para o Grupo Salvador Caetano (GSC) e, para que o mesmo se tornasse possível, houve interesse de ambas as partes em discutir o tema e, consequentemente, trabalhá-lo em conjunto.

Inicialmente, começou-se por pensar em abordar o *employer branding* apenas como uma ferramenta de atração de talento e como o mesmo poderia ser melhor trabalhado em função das necessidades de retenção de colaboradores sentidas pelo grupo.

No entanto, após algumas conversas, chegou-se à conclusão que um dos aspetos a explorar poderia ser a proposta de uma nova conceção de carreira completamente revolucionária e que, ao mesmo tempo, fosse atrativa para qualquer pessoa desde o momento em que ainda é candidato até ao momento que se torna colaborador.

Para que se tenha uma noção da importância interna deste tema, o mesmo é proveniente de uma situação vivida pela empresa após a perda inusitada de um dos seus colaboradores, sendo que o próprio tinha usufruído de uma recente progressão salarial e de uma mudança de funções. Apesar desta situação, aquando da sua saída, o colaborador em causa terá justificado que, apesar da sua progressão salarial, haviam outros aspetos que não o satisfaziam na totalidade, aspetos esses relacionados com as perspetivas de carreira profissional associados à falta de uma proposta sistematizada e daí a sua vontade de mudar.

Assim sendo, o presente relatório de estágio assenta na delineação de uma nova conceção de carreira profissional para o grupo Salvador Caetano à luz do *employer branding* (EB), uma vez que, nos dias de hoje, as exigências à volta do recrutamento, dos recursos humanos, da atração e retenção de talento, da gestão de pessoas e da cultura do trabalho são cada vez maiores.

Enquanto conceito que sustenta todo este estudo, o EB é essencial para perceber de que forma é interessante trabalhar o mercado de trabalho em função das necessidades dos colaboradores mais jovens, visto que são estes que se encontram a iniciar o seu percurso profissional e são aqueles cujas ambições mudam muito rapidamente. Por vivermos numa época em que o avanço tecnológico faz com que todas as decisões profissionais sejam efémeras, é importante que, através de estratégias de *employer branding* bem trabalhadas, as empresas encontrem diferentes soluções que melhorem os níveis de atração e retenção dos seus colaboradores (Kupper, Klein & Volckner, 2019).

A evolução do conceito de carreira profissional é um fenómeno inegável, mas que hoje se revela cada vez mais notório, pois existe um forte contraste entre aquilo que autores como Sears (1982) defendem como sucessão de trabalhos e Hirschi e Koen (2021) como um processo contínuo de progressão onde, à medida que o tempo vai passando, as pessoas estabelecem novas metas e objetivos pessoais para o seu percurso profissional, tentando assim satisfazer as suas carências e ambições.

O trabalho do EB em prol da carreira profissional justifica-se porque permite às organizações pensar todo o seu processo organizacional desde à atração até à retenção. Posto isto, fazer do *employer branding* uma espécie de jogo de tentativa erro e constante melhoria, faz com que as gerações mais jovens, que se caracterizam por "gerações digitais", se sintam cada vez mais integradas e desafiadas a nível profissional, o que, automaticamente, lhes dá melhores perspetivas profissionais a longo prazo (Michael & Chen, 2005).

Do ponto de vista pessoal, compreender de que forma o EB pode colaborar na perceção de carreira profissional dos colaboradores é um dos principais focos deste estudo, dado que, nos dias que correm, é fundamental encarar o EB como uma ferramenta de atração que proporciona experiências a todos aqueles que procuram ingressar num novo projeto profissional com a intenção de equilibrar o crescimento profissional com a estabilidade pessoal (Sturges & Guest, 2004).

Do ponto de vista organizacional, o EB pode ter um impacto nefasto na retenção de talento, pois perder colaboradores essenciais pode ter custos financeiros elevados, o que pode prejudicar a evolução de uma empresa e a sua capacidade de adquirir novos conhecimentos relativamente

à concorrência. Por outro lado, também aumenta os custos devido à necessidade de recrutamento (Ramlall, 2004).

Assim sendo, a resposta para este tipo de preocupações está na mudança de paradigma relativamente à carreira profissional, fazendo com que, de hoje em diante, se observe e encare a carreira profissional como um processo contínuo, em que cada pessoa/colaborador está no centro das atenções, ou seja, deve haver, por parte das organizações, a delicadeza de comunicar corretamente todo o possível processo evolutivo de carreira a que os seus colaboradores estão sujeitos desde o momento em que iniciam a atividade até ao momento em que a encerram (Akuratiya, 2017).

Desta forma, só assim é possível mudar a perceção tanto do público em geral como dos colaboradores relativamente a uma determinada empresa, fazendo-os esquecer os modelos tradicionais de carreira onde, normalmente, vigora a imposição e ambição exclusivamente patronal (Akuratiya, 2017).

Com o desenvolvimento de um novo paradigma de carreira profissional e respetiva implementação, torna-se possível cumprir um dos principais objetivos do *employer branding*, que é a criação de valor acrescentado para as organizações, respeitando o que diz Akuratiya (2017) quando alega que o EB é um conjunto de atividades que visa a atração e retenção, e quando Gupta et al. (2014) diz que em pleno século XXI devem ser os colaboradores a escolher onde preferem trabalhar e não o contrário.

No entanto, para que os colaboradores possam decidir onde preferem trabalhar, não chega mudar a forma como se observa o recrutamento e os recursos humanos em geral. É necessário que as organizações criem condições atrativas de modo a conseguir manter motivados os seus colaboradores e também motivarem possíveis candidatos.

Um estudo da Kaizen (2022) clarifica que, para haver progressão na carreira, é necessário combater problemas como o aumento de *turnovers* por parte dos colaboradores. Para que isto seja possível, este mesmo estudo mostra ainda que a solução pode passar pela atribuição de horários de trabalho mais flexíveis ou então pela conjugação do local de trabalho entre casa e escritórios.

A verdade é que estes dados apontam para o facto de que o mundo organizacional se encontra a implorar por novas soluções de carreira ditas mais saudáveis e equilibradas, que permitam um maior nível de produtividade e sucesso organizacional, sem que isso afete a vida pessoal de todos os colaboradores.

Para além de ter isto em conta, o Grupo Salvador Caetano apercebeu-se que enfrenta também alguns problemas no que toca à atração e retenção, por falta de inovação relativamente ao

processo de progressão de carreira que oferece aos seus colaboradores atuais e potenciais e considerando o contexto organizacional atualmente vivido e a falta de soluções por parte do grupo. Aquilo que o objetivo geral deste projeto de investigação pretende é: projetar uma nova conceção de carreira capaz de atrair e reter talento nas novas gerações no âmbito de uma estratégia global de *employer branding* que tenha em conta o elevado *turnover* e *job jumping.*

Através da implementação de uma nova conceção de carreira, o GSC acredita que é possível combater algumas das suas debilidades em termos de atratividade, nomeadamente para a geração Z (pessoas nascidas entre 1995 e 2010).

Posto isto, e de forma a dar resposta ao objetivo geral de investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- OE1: Compreender a evolução temporal do conceito de carreira profissional;
- OE2: Entender o significado de carreira profissional e de oportunidade de desenvolvimento junto da geração Z;
- OE3: Entender quais as necessidades que satisfazem a geração Z relativamente à progressão de carreira profissional, consoante a convivência com o fracasso, as novas oportunidades profissionais e o desenvolvimento de competências;
- OE4: Perspetivar as expectativas profissionais a longo prazo da geração Z;
- OE5: Compreender a importância do desempenho pessoal ao nível da carreira profissional;
- OE6: Salientar a importância das posições de chefia e dos métodos de liderança para o sucesso profissional;
- OE7: Identificar quais as condições organizacionais/ambiente de trabalho mais pretendidas pela geração Z para a formulação de carreira;
- OE8: Perspetivar a importância da sustentabilidade e da inclusão social para a geração Z na escolha por uma empresa.

Neste estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois pretende-se analisar e compreender o comportamento da geração Z presente no Grupo Salvador Caetano em função da atual situação organizacional da empresa relativamente à carreira e possível progressão interna.

Assim, através dos *insights* recolhidos, será possível idealizar uma nova conceção de carreira profissional a implementar internamente no grupo.

Esta investigação foi direcionada ao maior número possível de alunos da academia de formação profissional “Ser Caetano” e colaboradores de DPC posicionados na geração Z, tendo

existido uma ligeira extensão da faixa etária, ou seja, todos os dados recolhidos provêm de pessoas entre os 16 e os 27 anos de idade, tanto do sexo masculino como feminino.

Como técnicas de recolha de dados, ligadas à abordagem qualitativa, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que o objetivo das mesmas foi compreender toda a envolvência em torno da carreira profissional, desde as expectativas até às necessidades dos entrevistados. Para além das entrevistas, também a análise documental foi essencial para fundamentar toda a informação recolhida.

Com isto, o corrente relatório de estágio está dividido em cinco grandes capítulos: introdução, revisão da literatura, metodologia de investigação, análise e discussão de resultados e as respetivas conclusões.

Nesta introdução é apresentado o tema a explorar ao longo do estudo, tal como a justificação e pertinência dos seus objetivos. A revisão da literatura é a componente responsável por todo o estado de arte e expõe toda a vertente teórica que sustenta a investigação, sendo que a mesma está dividida em três grandes tópicos: o *employer branding* (EB), a carreira profissional e as novas gerações e o mercado de trabalho. Logo a seguir, ergue-se a metodologia onde é apresentada e justificada toda a abordagem metodológica, bem como as técnicas de recolha de dados empiricamente utilizadas. Mais à frente, far-se-á a análise e discussão dos dados adquiridos juntamente com a revisão da literatura. Em último lugar, são apresentadas as devidas conclusões, limitações do estudo e possíveis recomendações futuras para a área em causa.

Os resultados obtidos com o presente estudo, permitem-nos alcançar novas noções relativas ao que a geração Z do Grupo Salvador Caetano perspetiva e pretende para a carreira profissional.

A maioria encara a carreira profissional como um processo de constantes transições seja de emprego seja de funções. Contudo, esta mesma maioria, pretende alicerçar toda a sua carreira no *work-life balance*, usufruindo de benefícios e condições de trabalho como: flexibilidade de horário, teletrabalho, seguros de saúde extensíveis ao agregado familiar, descontos em determinadas lojas etc.

2. Revisão da Literatura

O seguinte capítulo destina-se a toda a componente teórica que sustenta a problemática e respetiva investigação em curso. Assim sendo, a secção de revisão da literatura divide-se em três subcapítulos fundamentais para a compreensão do tema, o *employer branding*, a carreira profissional e as novas gerações e o mercado de trabalho.

O primeiro subcapítulo da revisão da literatura refere-se à conceptualização do *employer branding* (EB), bem como a apresentação das suas dimensões e aplicabilidades. Expostos todos os tópicos em volta do EB, surgirá no segundo subcapítulo a componente referente à carreira profissional que pretende ir ao encontro das necessidades e ambições dos colaboradores relativamente ao seu emprego e ao mercado de trabalho em geral, passando pela evolução do conceito de carreira, pelas fases de carreira e as pelas intenções de *turnover*.

O terceiro subcapítulo perspetiva o futuro do mundo organizacional, tendo em conta a realidade pós-covid e o comportamento das novas gerações.

2.1. *Employer Branding*

O *employer branding* (EB) é um fenómeno que nas últimas duas décadas se transformou num conceito multidisciplinar (Edwards, 2010). Em termos de origem, a primeira aparição do conceito de EB surge em 1996 pelas mãos de Ambler e Barrow (1996), sendo que ambos defendem que o mesmo é um mecanismo de retenção e cativação de ativos, através de estratégias de marketing previamente trabalhadas em vista de uma melhor gestão de pessoas e atração e retenção de talento (Backaus & Tikoo, 2004).

Para além disto, o EB é também uma ferramenta estratégica que orienta os processos internos das entidades ao nível dos recursos humanos e da atratividade organizacional (Theurer et al., 2018).

Desta forma, o EB pode ser definido pelas seguintes palavras:

> *"O Employer Brand pode ser definido como 'o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora" (Ambler & Barrow, 1996, p. 187).*

Para melhor entender o EB é necessário ter a noção de que estamos perante um conceito amplo e que a sua composição deriva de um conjunto de outros conceitos, conforme demonstra a tabela que se segue.

Conceito	Definição	Autor
Employer Knowledge (EK)	São as memórias e associações de um candidato para com uma organização ou potencial posto de emprego.	Cable e Turban (2001)
Employment Image	É a impressão que a organização passa, como sendo um espaço para trabalhar.	Highhouse et al. (1999)
Employer Atractiveness (EA)	Representa os benefícios previstos por um candidato ao trabalhar para uma determinada empresa em função de outra.	Berthon et al., 2005

Tabela **1 -** Conjunto de conceitos que compõe o EB

Fonte: Elaboração Própria

A associação de todos estes conceitos ao EB, deve-se à sua complexidade em termos de utilidade, na medida em que através do EB se pode trabalhar a imagem de marca, o conhecimento interno e externo do mercado de trabalho e ainda a atratividade de uma organização (Moroko & Uncles, 2008).

A evolução sofrida pelo conceito ao longo do tempo é notável, pois se Ambler e Barrow (1996) definiam o EB como: *"o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos" (p.187)*, Moroko e Uncles (2008), passam a defender que o EB representa os esforços que uma empresa faz para transmitir a todos os seus colaboradores e possíveis candidatos a ideia de que a organização é o espaço mais atraente e interessante para trabalhar.

No entanto, a conceptualização de EB não se fica por aqui. Anos mais tarde, já em 2018, Veloso agrega a ideia de que o EB é a missão, visão e valores de uma organização, sendo que esta perspetiva de desenvolvimento e evolução faz da área do EB uma necessidade absoluta das empresas, pois precisa de ser trabalhada diariamente, com objetivos bem definidos (Moroko & Uncles, 2008).

Fazendo a conjugação de todos os conceitos mencionados na tabela 1, torna-se pertinente compreender de que forma cada um dos conceitos que compõe o EB contribui para o seu sucesso organizacional de trabalho através da melhoria da imagem de marca.

2.1.1. O *Employer Branding*, o Employer Knowledge e o *Employer Atractiveness* em prol do *Employment Image*

A relação entre o EK, o EA e o EB resume-se à capacidade que o EB tem de incutir no candidato um conjunto de associações e imagens relativamente a uma determinada organização. Ambos os conceitos (*employer knowledge*, *employer atractivess)* complementam-se, pois, a presença de uma boa imagem de marca na mente de um candidato, ou até mesmo de um colaborador, é o primeiro sinal de que uma organização é atrativa para trabalhar (Cable & Turban, 2001).

Como o EB é um conceito diretamente ligado aos recursos humanos, é factual que existe uma proximidade do mesmo com o recrutamento e, assim sendo, a perspetiva e conhecimento que um candidato tem sobre a empresa são cruciais para o acrescento de valor organizacional a partir do momento em que se procede à contratação (Cable & Turban, 2001).

Portanto, a atratividade organizacional é proveniente de uma boa implementação das estratégias de EB e, de acordo com Berthon et al. (2005), a ligação destes dois conceitos com o EB dá-se quando passa a ser possível atrair e reter talento de forma clara. Segundo Chhabra e Sharma (2004), ser capaz de atrair e reter talento, significa ter a capacidade de aproximar as intenções e necessidades de uma empresa com as necessidades e ambições dos candidatos e colaboradores, numa fase inicial, através da imagem de marca.

A ligação que existe entre o *employer knowledge* (EK) e o *employer atractiveness* (EA) justifica-se pela necessidade contemporânea que as empresas têm de se tornar atrativas do ponto de vista interno e externo. Neste sentido, existem alguns autores como Heilmann et al. (2016) e Figurska e Matuska (2013) que defendem a aplicabilidade do EB ao nível interno e externo.

2.1.2. A Aplicabilidade do EB ao nível interno e externo

Quando aplicado de forma unificada, o EB visa, conforme já podemos constatar, o desenvolvimento de uma boa imagem de marca, um melhor conhecimento relativamente à empresa e a sensação de atração pela própria organização devido à sua transparecida qualidade.

No entanto, a aplicabilidade do EB ao nível interno e externo são diferentes e, de acordo com Heilmann et al. (2016), é através do marketing praticado pela organização que tudo se processa.

A nível interno, o objetivo do marketing, quando praticado à luz do EB, é reter talento através da produtividade do colaborador e da satisfação no emprego, enquanto que, a nível externo, o propósito passa por alcançar a melhor qualidade de recrutamento possível através da atração do colaborador, da redução de custos e de um recrutamento eficaz. Abaixo (figura 1), pretende-se demonstrar alguns dos benefícios obtidos pelo EB a nível interno e externo, resumindo a informação apresentada em cima (Heilmann et al., 2016).

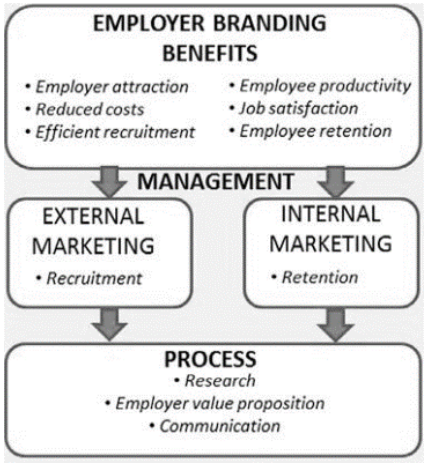


Figura **1** - *Aplicabilidade e benefícios do EB a nível interno e externo*
Fonte: Heilmann et al. (2016)

Para além dos conceitos que compõe o EB e da sua aplicabilidade tanto interna como externa, existe um conjunto de autores que acreditam que o facto de o EB ser tão amplo deve-se à sua divisão por dimensões. Para estes, a adoção de dimensões é um método de implementação do EB que deve ser seguido, de modo a facilitar a segmentação dos diversos aspetos que o conceito deve trabalhar.

2.1.3. As Dimensões do Employer Branding

A tabela que se segue demonstra aquelas que são as dimensões em causa: ambiente de trabalho, compensação e benefício, a reputação corporativa, a visão corporativa e liderança e a responsabilidade socioambiental corporativa.

Todas estas dimensões são defendidas por Dhiman e Arora (2020), Purusottama e Ardianto (2019) e Saini, Gopal e Kumari (2015).

Dimensões do *Employer Branding*	**Referências**
Ambiente de trabalho	Swider, Zimmerman, Charlie e J. Pierotti (2015) e Boamah e Laschinger (2016)
Compensação e Benefício	Gilani e Cunningham (2017), Widyaningsih (2016)
Reputação Corporativa	Biswas e Suar (2016), Jain e Bhatt (2015)
Visão Corporativa e Liderança	Wallace, Chernatony e Buil (2013)
Responsabilidade Socioambiental Corporativa	Biswas e Suar (2016), Jones, Wicks e Freeman (2017)

Tabela **2** - As dimensões que integram o EB

Fonte: Elaboração própria com base em Saini, Gopal e Kumari (2015)

O ambiente de trabalho é uma das dimensões propostas pelos autores acima mencionados e representa toda a experiência vivida pelos colaboradores ao longo do percurso dentro de uma organização, sendo que são várias as variáveis sob as quais o ambiente pode ser observado (Swider et al., 2015). Assim sendo, para Swider et al. (2015) o ambiente de trabalho está relacionado com o salário, com o sentimento de pertença, com a envolvência corporativa entre colegas e ainda com a localização do posto de trabalho.

De acordo com Lindholm (2018), o ambiente de trabalho é referente à qualidade da comunicação realizada dentro de todos os departamentos, ou seja, a forma como a empresa aborda e interage com os seus colaboradores e, para além disto, a forma como a empresa ilustra o ambiente vivido internamente também é demonstrativo da sua cultura empresarial.

No seguimento disto, surge em 1990 o certificado "*Great Place to Work"* que, de acordo com Chatuverdi et al. (2014) cit in Kashyap et al. (2018), é "um local onde as pessoas confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do trabalho que fazem e disfrutam da companhia das pessoas com quem trabalham". (s.p)

Em 2014, uma pesquisa elaborada pela *Great Place to Work* juntamente com o jornal Indiano "*The economic times*" demonstra que os melhores lugares para trabalhar têm sempre de ser bem-sucedidos financeiramente e que, graças a isso, muitos deles têm uma melhor capacidade de atrair e reter talento (Chaturvedi et al. (2014) cit in (Kashyap et al., 2018).

Apesar de tudo, Taheri et al. (2020) vai ainda mais longe e explica que, atualmente, a nível empresarial, ocorre uma grave crise no que toca ao ambiente de trabalho, pois a grande maioria dos colaboradores apresenta queixas relativamente à falta de partilha de ideias por parte dos seus supervisores e por isso as posições de chefia devem ser cada vez mais pensadas e ponderadas em função do tipo de liderança necessária.

Passando à dimensão de compensação e benefício, esta está maioritariamente associada à retenção de talento, pois é uma dimensão que pode ser medida segundo benefícios, tais como: a flexibilidade de horário, a localização da empresa e ainda alguns bónus atribuídos de acordo com a prestação do colaborador. Ou seja, esta dimensão nada mais é do que a aplicação de estratégias internas para manter cativado o colaborador (Tanwar & Prasad, 2016).

Para qualquer colaborador a ideia de compensação e benefício é aparentemente óbvia pelo seu cariz de obrigatoriedade. No entanto, esta dimensão, quando estudada à luz do EB, acaba por se revelar um pouco mais complexa, na medida em que a obtenção de algo em função de um número específico de horas de trabalho deve também ir ao encontro dos níveis de produtividade dos assalariados (Tanwar & Prasad, 2016).

Associar a produtividade à dimensão compensação e benefício do EB implica abordar a questão das motivações sob as quais o colaborador se rege para ser mais eficaz. De acordo com este ponto de vista, Ali e Anwar (2021) dizem-nos que um dos maiores problemas que as empresas enfrentam atualmente é a forma como implementam os seus sistemas internos de recompensa, pois existem aspetos diretamente ligados ao sucesso empresarial que dependem dos níveis de recompensa e benefícios obtidos pelos colaboradores, tais como: o trabalho em equipa, a criatividade, a dedicação e ainda a iniciativa própria.

A reputação corporativa representa uma outra dimensão do EB, que segundo autores como Caligiuri et al. (2010) afirmam ser representativa de fatores emocionais como o orgulho que cada colaborador tem em desempenhar funções numa determinada empresa.

As recompensas, sejam elas financeiras ou sociais, conforme já pudemos constatar na dimensão anterior, devem ser providenciadas aos colaboradores. Por isso, outro dos fatores que, segundo Caligiuri et al. (2010), melhora a reputação corporativa, é a questão da confiança e atenção cedida pelos cargos de chefia aos empregados, na medida em que os autores acreditam que chefias mais atentas são mais capazes e disponíveis à atribuição de recompensas.

Anos mais tarde, Lievens (2017) defende que a reputação corporativa simboliza as inúmeras crenças tidas em conta pelos colaboradores que, querendo ou não, acabam por influenciar de forma positiva ou negativa a relação emocional e afetiva entre o publico em geral e a organização.

Lievens (2017) declara ainda que é preciso saber diferenciar reputação corporativa de *brand image*. Assim sendo, o próprio lembra que o *brand image* é a forma como as pessoas externas à empresa observam a mesma e *brand reputation* é o conceito que está subjacentemente relacionado com a imagem e os julgamentos discutidos pelos colaboradores independentemente da sua qualidade. Apesar desta distinção, Lievens (2017) diz que ambos são importantes para o sucesso organizacional.

Posto isto, Lievens (2017) concluí o seguinte, a imagem de marca afeta a credibilidade da empresa e a imagem da marca, juntamente com a reputação, impactam na lealdade do candidato ou colaborador para com a organização.

A visão corporativa e a liderança fazem parte de um modelo implementado pela grande maioria dos autores relativamente às diversas dimensões que podem ser tidas em conta para contemplar o EB e, por isso, esta é a dimensão que se segue (Dhiman & Arora, 2020).

A visão corporativa e liderança é definida por diversos autores como a capacidade textual que uma empresa tem para dar a conhecer as suas informações e processos através da sua própria visão. Com recurso a esta dimensão, as empresas devem transmitir os seus valores, propósitos, *standards* e estratégias (Portal et al., 2019).

Acredita-se, então, que toda a empresa que tem estratégias e métodos de trabalho explícitos, deve saber realçá-los através da sua visão corporativa. Para Sunila e Karri (2014) cit in Leivo (2019), a visão corporativa é fundamental no sentido de orientar o futuro da organização, pois também traz significância para os colaboradores atuais e potenciais.

Em suma, a visão corporativa envolve um conjunto de esperanças em torno daquilo que é possível realizar no seio interno de uma empresa, ou seja, esta ideia de visão é claramente a pensar num futuro, mas pretende-se também que tenha um impacto imediato em qualquer entidade, pois alimentar aspirações é construir um futuro com base em ideias do presente (Bonfante, 2018).

A responsabilidade socioambiental corporativa (RSC) é a última dimensão aqui descrita e vem tomando uma posição bastante evidente no sucesso empresarial de qualquer organização, na medida em que todos os *stakeholders* devem encarar esta responsabilidade como algo intrínseco, genuíno e necessário para o bom funcionamento, tanto interno como externo, de todas as operações (Lindholm, 2018).

Esta dimensão trabalha a retenção e atração de talento à luz do EB através de um *forcing* para a consciencialização ambiental que, segundo a *Manpowergroup* (2022), deve ser uma das grandes preocupações do mundo organizacional atual.

Juntamente com isto, a existência de alguns dados referentes à vigente situação da responsabilidade socioambiental comprova que esta é e deverá continuar a ser um dos temas na ordem do dia. Um estudo disponibilizado pelo Euromonitor (2022) mostra que a grande maioria das tendências previstas pelos colaboradores para o mundo organizacional em 2021 tem a ver com o meio ambiente, sendo que existe uma forte pressão exercida por *CEO's*, governos, investidores, consumidores e *stakeholders* para que comecem a haver mais planos de ação ambiental nas empresas.

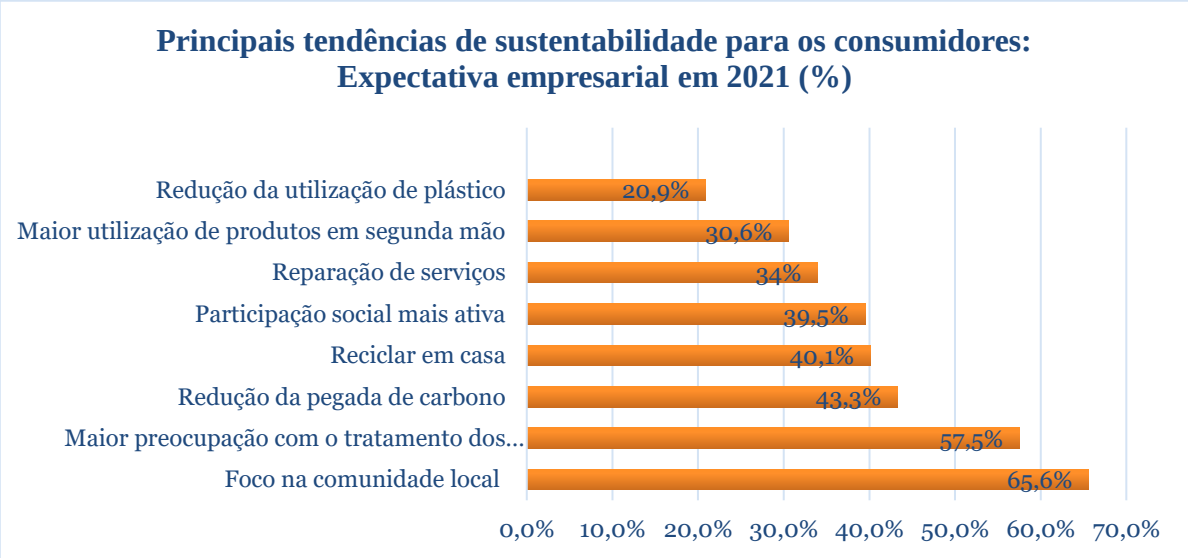


Figura **2** - *Principais tendências de sustentabilidade para os consumidores em 2021*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de *Manpowergroup* (2022)

Todas as dimensões até aqui abordadas têm interesse do ponto de vista do valor de desenvolvimento, dos benefícios psicológicos, do desenvolvimento e aplicação desses mesmos benefícios e para além disto, ainda são atraentes do ponto de vista do valor económico.

2.1.4. As Fases de Construção do *Employer Branding*

Backhaus e Tikoo (2004) reiteram que o processo de construção do *employer branding* se resume em três passos/objetivos diferentes.

a) A criação de valor para a marca empregadora;
b) Passar a mensagem de que há uma atenção redobrada para a atração e retenção de talento para junto do mercado de trabalho, agências de emprego, candidatos individuais e grupos alvos de recrutamento;
c) Desenvolver os recursos humanos (RH) de acordo com os valores da empresa.

Para alcançar estes objetivos, Mandhanya e Shah (2010) e Bagienska (2018) propõem a discussão e implementação deste conceito por fases: a **fase conceptual**, **a fase do *design***, **a fase de integração/implementação** e a **fase de avaliação** conforme ilustrado na figura 3.

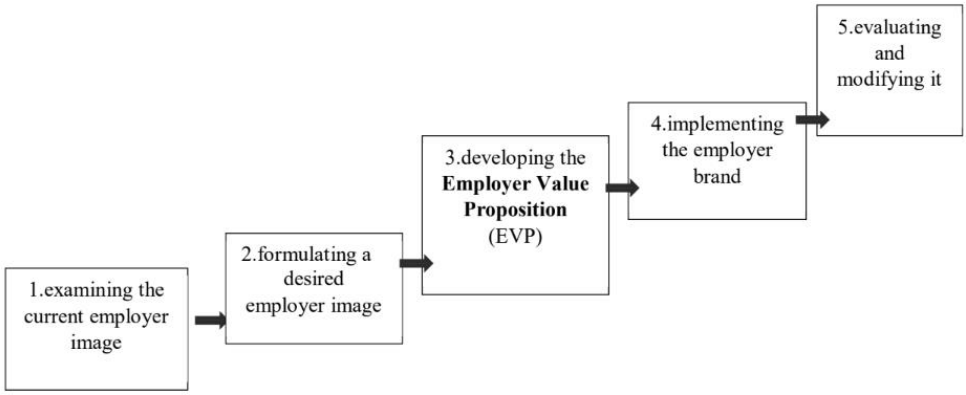


Figura **3** - *As fases do processo de construção do Employer Branding*

Fonte: Bagienska (2018)

Mandhanya e Shah (2010) alegam que a construção do EB por fases tem como propósito o melhor enquadramento possível com a marca do funcionário (*employee brand*). Por outras palavras, isto significa a construção de uma marca própria para o funcionário, com base em todos os fundamentos da marca empregadora.

Desta forma, o que se pretende realçar neste ponto é que todas estas fases de construção do *employer branding*, quando unificadas, têm como principais propósitos reter, atrair e desenvolver a lealdade junto do talento. Estes, acabam por ser sempre os grandes objetivos presentes no estudo, pois é cada vez mais difícil contratar pessoal com as características e

capacidades desejadas, seja por conta das idades já avançadas, seja pela recente elevada taxa de imigração (Bagienska, 2018).

Para que seja possível gerir talento através do *employer branding*, Bagienska (2018) delineia um modelo de gestão de talento que permite vislumbrar de que forma o EB impacta na permanência, no desempenho e na produtividade diária dos colaboradores. (Figura 4)

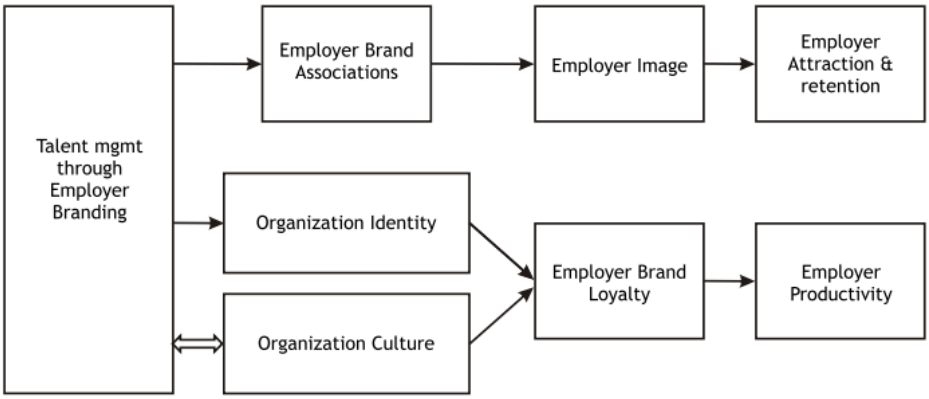


Figura **4** - *A gestão de talento através do Employer Branding*

Fonte: Mandhanya e Shah (2010)

Em sintonia com este modelo, é de salientar que a imagem e reputação da marca empregadora, quando conjugadas em simultâneo são, do ponto de vista externo, os dois ângulos de abordagem que fazem uma empresa ser mais ou menos atrativa, isto porque, em ambos os casos existe uma grande preocupação no que toca a compreender e explorar a forma mais correta de transmitir atratividade para o público externo (Younis & Hammad, 2020).

De acordo com os mesmos, uma boa imagem e uma boa reputação empresarial são capazes de fazer com que possíveis candidatos se sintam atraídos por uma determinada empresa e que, ao mesmo tempo, tenham particular interesse em colaborar e fazer parte dela.

Dando o devido seguimento às palavras de Younis e Hammad (2020), temos um conjunto de autores que, já no ano de 2002, afirmavam que para uma empresa ser atrativa em termos laborais, tem de possuir estratégias notáveis e bem focadas na elevação dos seus níveis de reputação e imagem de marca, pois o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo (Lewis & Frank, 2002).

Assim, visto que o recrutamento é uma das peças chave para o sucesso de uma empresa e também para a competitividade do mercado de trabalho de um país, é de valor acrescentar que o fator atratividade ao longo do processo de recrutamento é imprescindível por dois motivos

desiguais, mas que se complementam: pela competitividade e pela capacidade de trabalho (Bankins & Waterhouse, 2019).

O aumento da competitividade interna, segundo Cable e Turban (2001) e Phillips e Gully (2015) reflete-se na capacidade de atrair e posteriormente conseguir contratar pessoas com elevados níveis de qualidade e inteligência. Este é um facto que aumenta as probabilidades de uma empresa conseguir competir ao mais alto nível, tanto local como internacionalmente, pois quando "ameaçados" por novos talentos, os colaboradores tendem a dar o melhor de si e a fazer de tudo para assegurar os seus postos de trabalho (Silvanto & Ryan, 2018).

A figura que se segue representa os objetivos e consequentes vantagens de um recrutamento atrativo para uma empresa (Cable & Turban, 2001); (Philips & Gully, 2015) e (Silvanto & Ryan, 2018).

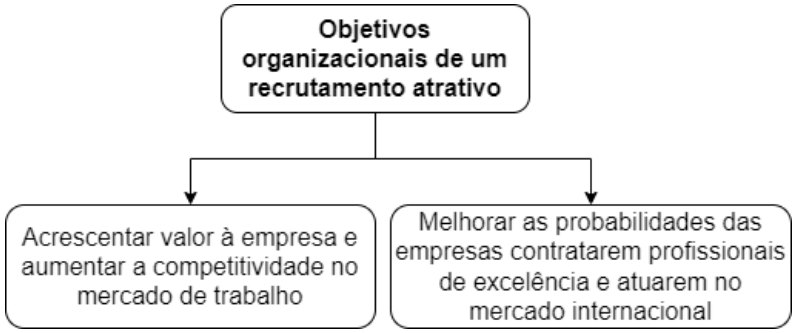


Figura **5** - *Objetivos organizacionais de um recrutamento atrativo*

Fonte: Elaboração própria, com base em Cable e Turban (2001); Phillips e Gully (2015) e Silvanto e Ryan (2018).

2.1.5. A Atual aplicabilidade do *Employer Branding* nas empresas

A aplicação do *employer branding* é algo muito versátil e pode dar-se de diversas formas. Para praticar um bom EB, é necessário, em primeiro lugar, compreender qual o seu propósito e de que forma o mesmo afeta o rendimento de uma organização, sendo que muito do seu sucesso é proveniente do *employee success* (Gaddam, 2008)

Para o sucesso de uma estratégia de EB, Gaddam (2008) afirma que existe todo um processo que deve ser respeitado, pois a implementação do EB como um modelo de atração é algo que afeta aspetos como: o comprometimento, a *performance* e a satisfação. Deste modo, o mesmo autor sugere o modelo ilustrado na figura 6 como um dos exemplos a seguir para que se elevem os níveis internos de *employer brand*.

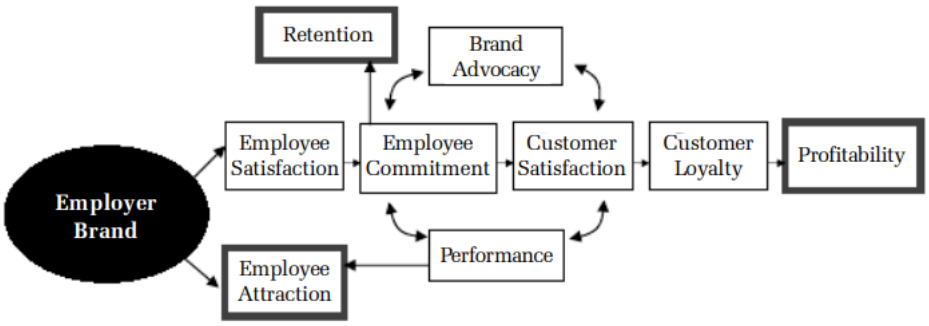


Figura **6** - *Possível modelo de aplicação do EB ao nível organizacional*

Fonte: Gaddam (2008)

Revisto um dos possíveis modelos de aplicação do EB, é necessário compreender algumas das necessidades atuais das empresas que justifiquem modelos como este.

Um dos maiores problemas da atualidade dentro do mundo organizacional e dos recursos humanos, é a cativação e consequente permanência de ativos; no entanto, já existem empresas que, de dia para dia, vão investindo em novas iniciativas que lhes permitem combater a realidade, de que contratar um novo funcionário custa mais de metade, do que manter um já integrado (Gallup *Consulting*, 2019). Para além disto, o estudo desenvolvido pela Gallup *Consulting* (2019) diz que mais de metade dos colaboradores que abandona o seu trabalho, fá-lo porque a sua empresa ou chefia, nada de inovador faz para solucionar problemas relacionados com a motivação. Como possível solução para este tipo de problemas Gaddam (2008) apresenta um modelo diferenciado que utiliza o EB como base principal de um recrutamento de sucesso. (figura 7)

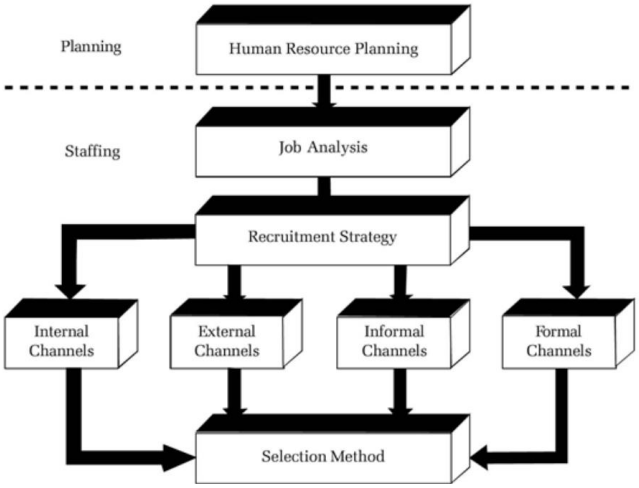


Figura **7** - *Processo de recrutamento com foco no EB*

Fonte: Gaddam (2008)

Em termos práticos, a aplicabilidade do *employer branding* pode ser verificada através de muitos exemplos. A marca de automóveis Mercedes, por exemplo, realiza atividades como as *Speed Date Job Interview*, onde os candidatos são entrevistados enquanto se divertem em parques radicais (Mercedes, 2019). A multinacional Google, toma iniciativas como:

- Cantinas com a mais variada comida para os seus colaboradores, mas de forma gratuita (Lytho, [sd]);

- Fornece serviços médicos e de enfermagem frequentes aos seus colaboradores de modo a garantir o seu bem-estar e de forma gratuita (Lytho, [sd]);

- A google oferece o pagamento de licenças de paternidade até às 18 semanas e ainda um leque variado de creches onde os pais podem colocar os seus filhos (Lytho, [sd]);

- A grande maioria dos escritórios Google permite que os seus colaboradores tragam consigo o seu animal de estimação (Lytho, [sd]).

Estes são alguns dos exemplos que demostram alguma da aplicabilidade do EB na atualidade. A nível nacional, também já existem empresas como a Inditex, que focam a aplicabilidade do seu EB especificamente na evolução, no desafio e na progressão de carreira (Inditex, 2022). (Ver anexos 5, 6, 7, 8 e 9)

2.1.6. A Proposta de Valor da Marca Empregadora (*Employer value proposition*)

Enquanto conceito que também sustenta o processo de recrutamento de uma empresa, o EB tem também a sua própria proposta de valor, uma vez que é um elemento estratégico que contribui para o sucesso organizacional, para a atratividade e ainda molda algumas das intenções de mudança dos trabalhadores, conforme iremos ver mais a frente (Purusottama & Ardianto, 2019).

O *employer value proposition (*EVP), quando adaptado às perspetivas e interesses dos trabalhadores, apresenta um conjunto de valores que são importantes para a construção da carreira profissional dentro de uma organização especifica, daí ser a base da promessa da marca empregadora. Por esta razão, o que Highhouse (2003) propõe é que o EVP deve estar em linha de coerência com as dimensões do *employer branding*, pois só assim pode ser tido em conta à luz do mesmo.

Desta forma, o mesmo autor afirma ainda que o EVP, no seu todo, é um processo que vem sofrendo algumas evoluções e que é especificamente desenvolvido ao longo da fase de *design* do processo de construção do EB revisto anteriormente.

A tabela 3 que se segue, sintetiza a evolução dos valores defendidos por vários autores na proposta de valor do EB ao longo do tempo.

Proposta de valor	**Definição**	**Autores/Ano**
Valor social	Capacidade de organização e bem-estar dentro da própria empresa. Equipas extremamente capacitadas e uma boa dinâmica empresarial	Berthon et al. (2005)
Valor de Interesse	O valor de interesse resume-se a um posto ou função de trabalho atrativo, tentador e acima de tudo que permita ao colaborar visualizar um objetivo a alcançar.	Berthon et al. (2005); Dabirian, Kietzmann e Paschen (2019)
Valor de aplicação	Neste caso o trabalho em causa deve ter um grande cariz de importância ao ponto de ser útil à sua aplicabilidade, através dos mais diversos conhecimentos.	Berthon et al. (2005)
Valor de desenvolvimento	Dentro da própria empresa, deve haver margem para uma progressão dos colaboradores.	Berthon et al. (2005); Jiang e Lles (2011)
Valor económico	Os colaboradores devem usufruir de níveis de recompensação salarial ajustados à sua carga horária e de trabalho.	Berthon et al. (2005); Lievens e Highhouse (2003)
Valor de gestão	O valor de gestão está associado à presença de boas chefias, onde as pessoas encarregues de chefiar devem ser imparciais, honestos, saber liderar pela comunicação e não pela imposição, transparecer total confiança aos seus colaboradores e ainda salvaguardar e honrar os seus interesses.	Dabirian e Kietzmann (2017)
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Para existir este equilíbrio, acredita-se que o horário laboral tem de ser capaz de proporcionar ao colaborar uma boa gestão de tempo entre casa-trabalho.	Dabirian e Kietzmann (2017)
Imagem da marca	Referente à forma como os colaboradores olham para a marca, ou seja, se a mesma é observada com distinção, sentimento de pertença e ainda se a própria é contemplada como uma empresa inovadora.	Jiang e Lles (2011)

Tabela **3** - Evolução da proposta de valor do *Employer Branding*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dabirian, Kietzmann e Paschen (2019)

Apesar de todos os valores que compõe o EVP, é importante afirmar que existem dois que merecem o devido enfoque pelo seu carácter mais contemporâneo - o valor de desenvolvimento e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estes dois são aqueles que, para o presente estudo, se revelam cruciais, porque estão, segundo Jiang e Lles (2011) e Dabirian e Kietzmann (2017), diretamente ligados com a progressão de carreira.

O valor de desenvolvimento, enquanto elemento valorativo, representa tudo aquilo que gira em torno de uma possível progressão de carreira para o colaborador, sendo que este valor tem repercussões no estado psicológico do mesmo (Deepa & Baral, 2019).

Não obstante esta realidade, a verdade é que desde muito cedo, autores como Horwitz, Heng e Quazi (2003) nos dizem que, tanto o desenvolvimento, enquanto elemento cooperante, como a ideia de crescimento pessoal e profissional, são os princípios fundamentais para a atração, retenção e motivação dos recursos humanos, uma vez que são fatores que melhoram a vontade e compromisso para com a empresa, fazendo-os querer ficar por mais tempo.

Dabirian et al. (2019) é ainda mais objetivo quanto a este tópico quando afirma que o desenvolvimento tem de significar o surgimento constante de novas oportunidades profissionais, desde que estas tenham um grau de desafio considerável pois, para o autor, para haver desenvolvimento, tem de existir alguma adversidade profissional.

O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é aquilo a que muitos de nós, na posição de trabalhadores, chamamos de o melhor dos dois mundos e a verdade é que não estamos muito longe da realidade (Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2019).

Este equilíbrio, nos dias de hoje, é crucial, no sentido em que se verifica, cada vez mais, que os trabalhadores aspiram usufruir de um horário de trabalho o mais flexível possível, para que lhes seja possível conciliar, de forma otimista, a vida pessoal com a vida profissional (Ferdous, Ali & French, 2021).

As empresas começam, cada vez mais, a utilizar a oferta de horários versáteis como estratégia de retenção, motivação e recompensa dos seus ativos. Na prática, este tipo de iniciativas acaba sempre por ser bem recebido pela maior parte do pessoal. A prova disso é um dos mais recentes estudos do Jornal Eco (2022), que nos diz que em Portugal a vertente *work-life balance* já é um critério mais valorizado do que o próprio salário ao longo da procura de emprego (Ferdous, Ali & French, 2021).

Esta questão, quando abordada ao nível da saúde dos colaboradores, demonstra um impacto ainda mais severo, pois a falta deste equilíbrio tem-se traduzido num aumento significativo de *burnouts* (extremo cansaço psicológico) derivado, no caso dos mais jovens, de uma maior fragilidade mental, de uma excessiva preocupação quanto à sua gestão de tempo e até mesmo de depressão, pois muitos são aqueles que afirmam não conseguir manter uma estabilidade entre o ambiente familiar e o ambiente escolar ou profissional (Sprung & Rogers, 2021).

2.2. A Carreira: Do Tradicional ao Contemporâneo

O capítulo que se segue é dedicado à vertente de carreira profissional desde a sua conceptualização até à progressão na mesma. Será nesta gaveta da revisão da literatura, que serão tratados alguns dos temas que se inserem dentro de toda a conceção de uma carreira profissional a longo prazo como: a evolução do conceito de carreira, as diferentes fases da carreira profissional e a capacidade de comunicação organizacional como ferramenta de evolução na carreira.

2.2.1. A Evolução do Conceito de Carreira

Enquanto conceito, a carreira profissional remete à educação, pois para Oplatka (2010), antes de se observar a carreira profissional como conceito, devem-se encarar os princípios educativos e escolares adquiridos por qualquer pessoa.

Assim sendo, a primeira aparição do conceito de carreira profissional dá-se no ano de 1982, quando Sears (1982) afirma que carreira é o equivalente a uma sucessão de trabalhos, atividades ou funções profissionais, e/ou todo o conjunto de experiências vividas por qualquer pessoa ao longo do tempo em que executa a sua atividade profissional.

Apesar de aceitarem a ideia de Oplatka (2010) como viável, Greller e Simpson (1999) optam por não estipular um período específico para a inicialização de uma carreira, mas sim para o período terminal da mesma. Segundo os próprios, a carreira profissional é todo o período de tempo dedicado ao trabalho por uma determinada pessoa e que, por norma, tende a encerrar-se entre os 55 e os 70 anos.

De forma a agregar toda a evolução do conceito de carreira, as restantes conceções de carreira tidas ao longo do tempo encontram-se representadas na tabela 4.

Conceito de Carreira Profissional	Autores/Ano
É a avaliação individual de um colaborador, seguindo determinadas burocracias e critérios pré-estabelecidos pela empresa.	Gerpott, Domsch e Keller (1988)
Carreira é o conjunto de mudanças físicas e psicológicas, sentidas pelo trabalhador ao longo do tempo.	Arthur e Rousseau (2001)
Carreira é sinónimo de mobilidade e liberdade no que toca à tomada de decisão profissional.	Sullivan e Arthur (2006)
Processo profissional contínuo, pelo qual as pessoas passam e vão desenvolvendo metas e objetivos de carreira.	Hirschi e Koen (2021)

Tabela **4** - Evolução do conceito de carreira profissional (1988-2021)

Fonte: Elaboração Própria

Gerpott, Domsch e Keller (1988) foi quem iniciou a conceptualização de carreira. O próprio orienta todo o seu pensamento em função da cultura organizacional de cada país. Para isto, o autor propõe que a estrutura de carreira de uma empresa deve assentar nas orientações pelas quais se gerem os seus departamentos de recursos humanos, dado que são eles que perspetivam aquele que pode vir a ser o processo individual de cada contratado juntamente com os *ouputs* organizacionais que cada um pode oferecer.

Resumidamente, o modelo de carreira profissional que se segue, procura explicar a abordagem tida pelo autor.

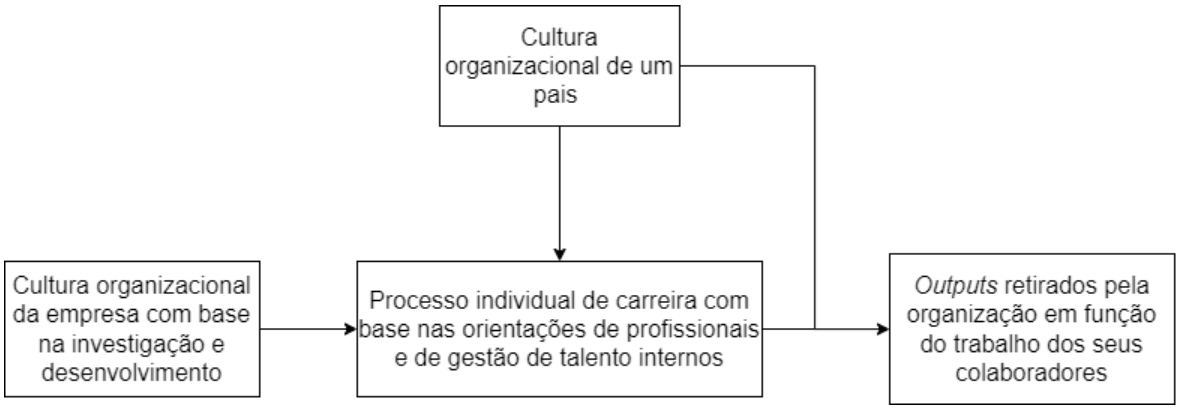


Figura **8** - *Modelo conceptual de carreira proposto por Gerpott, Domsch e Keller (1988)*

Fonte: Elaboração Própria, com base em Gerpott, Domsch e Keller (1988)

Arhtur e Rosseau (2001) teorizam de forma diferente. Segundo estes autores, a carreira profissional diz respeito a todas as mudanças sentidas pelos colaboradores ao longo do tempo, mas, mais do que isso, afirmam que a carreira profissional de qualquer pessoa é influenciada por questões económicas, por políticas organizacionais e ainda pela evolução tecnológica. O modelo a seguir sintetiza a conceptualização dada por Arthur e Rousseau (2001).

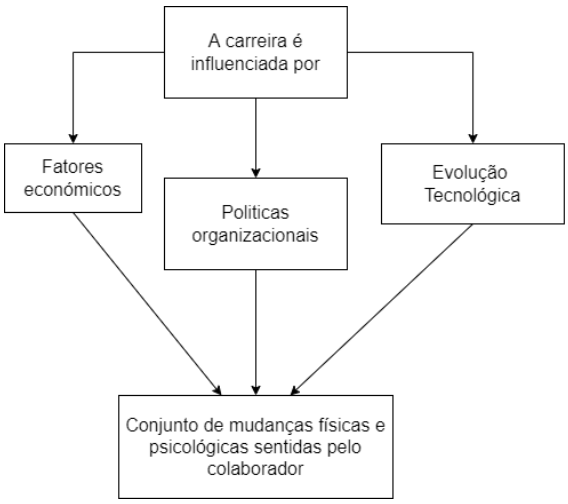


Figura **9** - *Modelo conceptual de carreira proposto por Arthur e Rousseau (2001)*

Fonte: Elaboração Própria, com base em Arthur e Rousseau (2001)

No ano de 2006, pela primeira vez associa-se a carreira profissional à mobilidade, tendo em conta as mudanças físicas e psicológicas já referidas em 2001 por Arthur e Rosseau (2001). Desta forma, a ligação que existe entre a forma como Arthur e Rosseau (2001) e Sullivan e Arthur (2006) pensam a carreira profissional é muito semelhante, sendo que, em 2006 passa-se a defender que as mudanças sentidas pelos colaborados traduzem-se na mobilidade profissional.

Por último, em 2021, aquilo que Hirschi e Koen (2021) propõem é que a mobilidade profissional, referida anteriormente, deve refletir-se num conjunto de metas e objetivos que cada pessoa vai alcançando ao longo do seu percurso profissional.

Analisados todos os tipos de carreira de forma transversal, o tópico que se segue é referente à progressão de carreira como um processo guiado pela mobilidade profissional.

2.2.2. A Progressão de Carreira através da Mobilidade Profissional

A mobilidade profissional, hoje em dia, é uma realidade mandatária para que exista progressão na carreira. Do ponto de vista tradicional, a progressão de carreira está diretamente ligada à evolução hierárquica e, para que isso aconteça, tem de haver mobilidade em termos profissionais (Nachbagauer & Riedl, 2002).

A mobilidade profissional representa para os colaboradores um dos motivos pelos quais os próprios vêm concretizados os seus propósitos de vida a nível profissional. Isto porque, na prática. ser-se móvel no mundo organizacional implica haver capacidade de adaptação perante as mudanças (Ibarra, 1999).

A mobilidade profissional, quando visa a progressão de carreira, dá-se de duas formas: através da evolução hierárquica e através da mudança de emprego. Ambas as formas geram mudanças no colaborar e Ibarra (1999) acredita que só através de uma forte capacidade de adaptação é que se progride na carreira, conforme ilustra a figura 10.

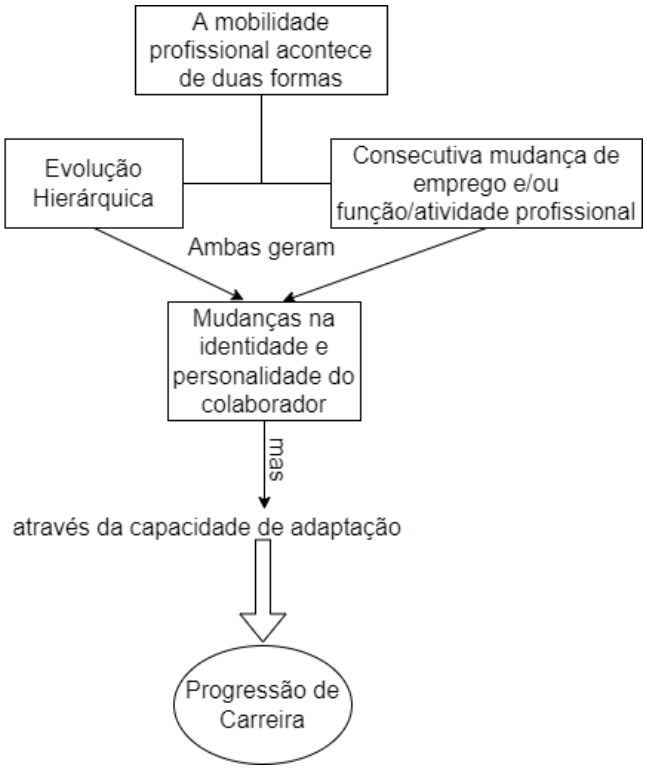


Figura **10** - *O processo de progressão de carreira através da mobilidade profissional*

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, compreende-se que é praticamente impossível dissociar progressão ou construção de carreira do conceito de adaptabilidade, o que, à luz das teorias do contrato psicológico e troca social, nos diz que a capacidade de adaptação é: *"a psychosocial construct that denotes an individual's resources for coping with current and anticipated tasks, transitions, traumas in their occupational roles"* (Savickas & Porfeli, 2012, p.662).

Por teoria de contrato psicológico entende-se todas as crenças, perceções e obrigações informais existentes entre a entidade empregadora e o empregado. Esta relação entre ambos deve assentar numa dinâmica de praticabilidade relativamente ao trabalho que é preciso realizar para se atingir a progressão de carreira (Menegon & Casado, 2006).

De igual modo, importa também explicar que a teoria do contrato social é aquela que defende que o comportamento e interação entre ambas as partes são fundamentais para a progressão de carreira. Esta é, pois, uma teoria que sugere que, apesar das relações em ambiente organizacional serem cada vez mais efémeras, os custos da relação devem sempre inferiores aos benefícios emocionais e psicológicos retirados pois, caso contrário, tanto a relação como a progressão de carreira podem sair afetadas (Vilalba, 2013).

O *job hopping* (JH) é outro dos fenómenos que está diretamente ligado à progressão de carreira e, uma vez que é relativamente recente, torna-se impossível ignorar. Para o presente estudo, faz todo o sentido abordar o JH, visto que complementa a mobilidade profissional (Lake, Highhouse & Shrift, 2018).

Lake, Highhouse e Shrift (2018) proclamam que o *job hopping*, enquanto prática, se resume à constante mudança de emprego por parte de qualquer pessoa. Porém, convém salientar que, de acordo com os próprios, apesar de esta ser atualmente uma ação cada vez mais comum, ainda há quem proteja a conceção tradicional de carreira, ou seja, de que a mesma deve ser realizada apenas numa só empresa e/ou a desempenhar as mesmas funções, contrariando, assim, a tendência contemporânea.

Ainda dentro do pensamento de Lake, Highhouse e Shrift (2018), os ambientes internos nas empresas são a principal razão pela qual os colaboradores optam por desistir do seu emprego, de forma a poderem fugir a ambientes hostis de trabalho. Contudo, avaliar o ambiente de trabalho dentro de uma empresa só é possível ao fim de alguns meses, o que na prática nos leva para o ponto que se segue - a tomada de decisão por impulso.

Se por um lado, tendo em conta este contexto em que o JH deriva da impulsividade e ambos podem ser vistos como algo negativo, também existem aspetos positivos associados a estes, como é o caso da persistência profissional, a vontade de crescer profissionalmente e a força de vontade para mudar (Lake, Highhouse & Shrift, 2018).

Concluindo, se associarmos o fenómeno de *job hopping* à progressão de carreira, compreendemos que a busca por uma constante mudança de emprego é um comportamento perfeitamente natural para quem almeja progredir na carreira, visto que, hoje em dia, o *job hopping* é um dos maiores desafios do mercado laboral que as empresas precisam de combater e, de preferência, através de melhores estratégias de retenção (Leovani, 2022).

2.2.3. As Intenções de *Turnover*

Se antigamente a maioria dos colaboradores trabalhava numa determinada empresa para satisfazer apenas as suas necessidades financeiras, agora o mesmo já não acontece, uma vez que um colaborador procura muito mais do que um bom salário (Leovani, 2022).

Posto isto, Hassan et al. (2020) diz que esta realidade acerca dos *turnovers*, se verifica essencialmente a partir da geração Y (*Millenials*) para a frente, pois são o grupo etário que vive tudo à velocidade da luz, que não hesita em mandar um e-mail e em pegar no telefone e ligar.

Assim, questões como a ética, o compromisso e a lealdade profissional são, na sociedade contemporânea, princípios cada vez mais menosprezados, e é neste sentido que o *job hopping* é uma das principais intenções de mudança, dado que este fenómeno está cada vez mais disseminado e que enaltece a frequente procura por uma saída, ao invés do trabalho árduo em prol da permanência (Hassan et al., 2020).

Abandonar uma empresa ou cargo profissional, acredita-se que não seja uma decisão propriamente fácil de se tomar, a não ser que existam motivos extremamente válidos para que estes tipos de decisões sejam tomados de ânimo leve. Deste modo, Udechukwu et al. (2007) argumentam que a mudança voluntária de funções pode explicar-se de acordo com fatores sociais, económicos e psicológicos.

A seguinte tabela procura ilustrar alguns dos fatores mais mencionados ao longo do tempo para a ocorrência de *turnovers*.

Tipologia dos fatores	Fatores	Autor(es)/Ano(s)
Fatores individuais	Personalidade própria, emoções, motivação, *soft skills* e capacidade cognitiva.	Stagner (1948); Friedman e Rosenman's (1974) e Dole et al. (2001)
Fatores organizacionais	Realização pessoal; reconhecimento; a qualidade do próprio trabalho; responsabilidades atribuídas; chances de progressão; salário; possibilidade de crescimento; segurança no trabalho; relações interpessoais; supervisão técnica; concordância com a política da empresa; administração; condições gerais de trabalho; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; stress laboral; falta de suporte social.	Herzberg (1966); Wunder et al. (1982); Firth et al. (2004) e Igbaria et al. (1992)
Fatores de mediação	Falta de comprometimento organizacional; satisfação no trabalho; agenda pessoal e autoestima.	Mobley (1977); Price e Muller (1981)

Tabela **5** - Fatores que influenciam a mudança profissional

Fonte: Elaboração própria, com base em Jha (2009)

Em suma, a realidade sobre os chamados *turnovers*, termo mais utilizado atualmente, demonstra também que o facto de haver constantes mudanças internas nas empresas faz com que as mesmas percam algum do seu equilíbrio financeiro e, consequentemente, alguma da sua estabilidade corporativa (Jha, 2009).

2.2.4. O Stress Laboral, a Satisfação no Trabalho e o Comprometimento Organizacional como mediadores do *Work-life Balance*

De acordo com Arshadi e Damiri (2013), o *work stress* é uma consequência do dia-a-dia de trabalho que sempre existiu, mas que nunca foi levada tão a sério quanto atualmente. Apesar do constatado, de acordo com o *The American Institute of Stress* (2022), não é possível alcançar uma definição unânime de *Work Stress*, visto que se trata de algo subjetivo, ou seja, é sentido de forma diferente por cada um de nós. No entanto, aquilo que é possível afirmar com base em

estudos é que a generalidade dos colaboradores entende o *stress* laboral como uma condição física mental e psicológica (*The American Institute of Stress*, 2022).

Num mundo organizacional em que o aumento progressivo do *stress* nos postos de trabalhos está a refletir-se a vários níveis, é necessário ter alguns cuidados. Este é um assunto delicado que se tem tornado, de dia para dia, um problema cada vez mais sério para a gestão de recursos humanos, uma vez que o *stress* afeta de forma negativa a produtividade e a *performance* diária dos colaboradores. Cartwright e Cooper (1997) assumem o *work stress* como um fator que dificulta a mobilidade profissional e consequente progressão de carreira, na medida em que, quando em excesso, o *stress* dificulta a capacidade de organização do colaborador e ainda afeta a capacidade de manter o controlo emocional perante os problemas vividos no ambiente de trabalho.

Estudos sobre este assunto demonstram que o *stress* laboral é uma das principais preocupações do EB, no sentido em que o mesmo é, maioritariamente, proveniente da instabilidade emocional dos colaboradores.

Na prática um dos estudos realizados pela *Randstad* (2022) identifica como principais causas de *stress* as exigências solicitadas, o controlo excessivo, a falta de cooperação, as más relações interpessoais e as mudanças de funções constantes.

Um outro estudo realizado pela organização mundial da saúde comprova exatamente o mesmo, mas acrescenta que na maior parte das vezes em que este tipo de situações acontecem o principal motivo é o desequilíbrio entre aquilo que é pedido ao colaborador pela sua chefia e as suas verdadeiras capacidades para o realizar (*World Health Organization*, 2020).

Quanto à realidade portuguesa, um estudo concretizado pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho posiciona Portugal como o sétimo país da Europa onde os colaboradores, cerca de 59%, mais sofrem de *stress* derivado do trabalho.

Liu (2019) diz que a variável que melhor permite prever o aumento de *work stress* é a satisfação no trabalho, sendo que, a falta desta é também um dos principais motivos que leva à mudança (*turnover*).

Em contraste com o *work stress*, a satisfação no trabalho surge neste momento do presente estudo com o propósito de explicar a importância de um colaborador satisfeito, tanto para os seus níveis de produtividade como para o sucesso da empresa. Pelas palavras de Kucharska et al. (2019), a satisfação no trabalho influencia diversos aspetos da vida de um colaborador dentro da empresa, tais como: a sua relação em geral para com a empresa, a sua *performance*, a sua vontade de partilhar o conhecimento adquirido, a adaptação à cultura empresarial e ainda a forma como o mesmo encara e respeita as hierarquias.

Por *job satisfaction*, denominação mais comum nos dias de hoje, entende-se toda a resposta positiva dada por parte de um colaborador sempre que inserido numa organização que promove e faz uso de estratégias que promovem um bom ambiente de trabalho e o comprometimento organizacional (Kucharska et al., 2019).

No entanto, para Clark (2015) não existe *job satisfaction* sem que antes haja *job quality* e é neste sentido que importa atentar na figura 11, uma vez que a própria ilustra todas as variáveis que podem impactar o *job satisfaction* e o *job quality.*

Posto isto, o diagrama seguinte ilustra os fatores que de acordo com Kucharska et al. (2019); Cascales (2021) e Clark (2015) impactam na qualidade do trabalho e na satisfação do mesmo.

Figura **11** - Fatores que impactam no *Job Quality* e *Job Satisfaction*

Fonte: Elaboração própria, com base em Kucharska et al. (2019); Cascales (2021) e Clark (2015)

Todos estes fatores estão também relacionados com a progressão de carreira pois, segundo McGinley e Martinez (2016), pretende-se que a carreira profissional seja uma extensão do propósito de vida de qualquer pessoa, mas, para que isso seja possível, os autores defendem que é necessário que o colaborador possua um trabalho de qualidade e se sinta satisfeito a cumprir as suas tarefas.

Como resultado final de toda esta análise em torno da satisfação no trabalho, Clark (2015) sugere que este assunto seja uma preocupação indispensável por parte de todos, pois a satisfação profissional encaminha-se, de dia para dia, para cenários piores em diversos países.

Quanto ao compromisso organizacional (CO), este pode ser trabalhado de diversos ângulos, mas para Aruldoss, Kowalski e Parayitam (2020) o CO, o *stress* e a satisfação no trabalho são as três principais temáticas mediadoras do tão ambicionado e já mencionado *work life balance.*

Para estes, o CO é uma das principais preocupações das organizações atualmente, na medida em que vários estudos comprovam que o mesmo tem consequência no desempenho dos funcionários.

Seguindo na ótica do desempenho profissional, o impacto do CO é igualmente sentido ao nível do comportamento humano, isto porque está experimentalmente provado que os hábitos pessoais são o primeiro momento onde é possível verificar o sentido de compromisso para com algo em específico (Suharto, Suyanto & Hendri, 2019).

O CO usufrui, de acordo com a literatura, de várias perspetivas de abordagem, e uma vez que o presente estudo procura dar uma visão o mais ampla possível sobre o tema, é importante observar com detalhe as áreas que segundo Chen, Zhou e Klyver (2019) são importantes para o desenvolvimento de compromisso organizacional.

A forma como se lidera ao nível organizacional é, tanto para Chen, Zhou e Klyver (2019) como para o presente estudo, a perspetiva que interessa estudar relativamente ao compromisso organizacional pois, de acordo com Morgeson, DeRue e Karam (2010) os comportamentos de liderança tidos pelas chefias estão altamente relacionados com a melhoria do comprometimento organizacional. Assim, para Bolman e Deal (1992), existem três tipos de líderes, conforme indica a tabela 6.

Tipos de líderes	Características
Líderes Estruturais	- Pessoa que prioriza a informação; - Estabelece direções claras a seguir; - Impute responsabilidades ao *staff* pelos resultados obtidos; - Tenta sempre que possível solucionar os problemas organizacionais com base no seu carácter racional e eficiente.
Líderes Humanos	- Pessoa que privilegia as relações humanas e os sentimentos de todos aqueles que estão à sua volta; - Procura melhorar e facilitar o trabalho de todos os que estão à sua responsabilidade por meio da motivação.
Líderes Políticos	- Pessoas que tendem a liderar pela imposição; - Têm boas capacidades de negociação; - Capacidade de *networking*; - Normalmente não são tão bem aceites pelas equipas que coordenam e pendem para a formação de alianças com aqueles que mais lhes interessam.

Tabela **6** - Tipos de liderança/líderes

Fonte: Elaboração própria, com base em Bolman e Deal (1992)

De maneira a concluir, Lee e Karamul (2009) afirmam ainda que a forma como é encarada a liderança dentro das organizações pode influenciar as intenções de permanência de um colaborador dentro de uma determinada empresa e, consequentemente, modificar as suas perspetivas de carreira profissional dentro da mesma.

2.2.5. As Fases de Carreira Profissional

Antes de abordar ou formular qualquer modelo que retrate as diferentes fases de carreira, convém salientar que é crucial não generalizar sobre como são os percursos profissionais, pois todos eles são diferentes e, habitualmente, diferem consoante as funções, ambições e relacionamentos de cada um (Dalton, Thompson & Price, 1977).

Desta forma, Dalton, Thompson e Price (1977) e Hommelhoff, Schröder e Niessen (2020) chegam a um consenso e dividem a carreira profissional em 4 fases diferentes, consoante é possível observar na figura seguinte.

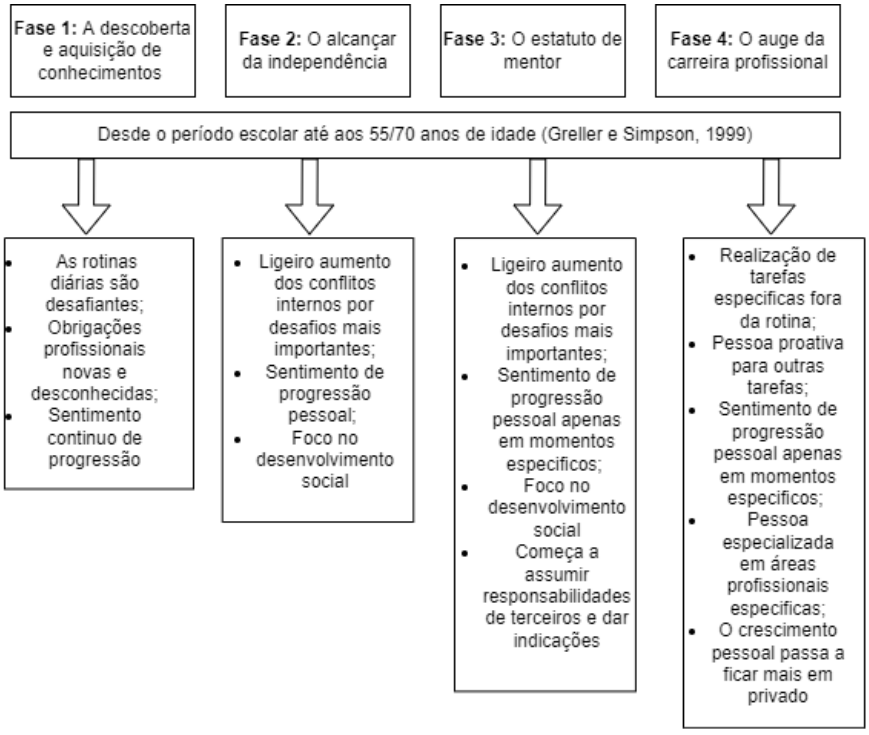


Figura **12** - *Fases da carreira profissional*

Fonte: Elaboração própria, com base em Greller e Simpson (1999); Hommelhoff, Schröder e Niessen (2020)

2.2.6. O Novo Modelo de Carreira Organizacional e a sua Comunicação

Neste momento, assistimos a uma idealização de carreira profissional que, na prática, assenta no equilíbrio entre a gestão de pessoas e a gestão organizacional. No entanto, a verdade é que aquilo que hoje vivemos é completamente diferente do que fora vivido por outras gerações. A evolução dos tempos e as realidades organizacionais mudam à velocidade da luz e o que o modelo acima apresentado nos demonstra, juntamente com alguns estudos mais recentes, é que a conceção de carreira que se tinha há uns anos, hoje está completamente desatualizada e é cada vez menos posta em prática (Caracol et al., 2016).

A implementação de um novo paradigma de carreira não se deu de um dia para o outro, e exemplo disso, é a evolução conceptual e cultural que hoje podemos realçar. Posto isto, a verdade é que o recrutamento e o vislumbrar de carreira, por parte das empresas, funciona de uma forma cada vez mais especifica, isto é, verifica-se uma forte procura por talento, mas um talento o mais especializado possível, de maneira que seja cada vez mais fácil segmentar pessoas, serviços e funções (Becker, Huselid & Beatty, 2009).

No entanto, dado que o mercado de trabalho é cada vez mais concorrencial, este tipo de modelo de carreira tem a necessidade de ser alicerçado em duas características - a motivação e o talento – pois, à semelhança do que já fora visto mais atrás, as empresas começam a tornar cada vez mais atrativas as suas estratégias de recrutamento, visando conjugar a necessidade que existe por encontrar talento e motivação nos colaboradores.

Desta maneira, a motivação e o talento são as duas variáveis que surgem como foco central deste paradigma, pois Papierno et al. (2005) defendem que a atual conjuntura do trabalhador, obriga a que a gestão de talento e a projeção de carreira seja algo dinâmico e que vá ao encontro das necessidades e ambições do colaborador e não, maioritariamente, da empresa.

Passando para a comunicação, a realidade é que cada empresa comunica o seu processo e modelo de carreira interno consoante os seus objetivos organizacionais.

No entanto, tanto Backhaus e Tikoo (2004) como Golmohammadi, Gauri e Mirahmad (2022) alegam que a comunicação organizacional só funciona corretamente se houver por detrás da mesma um departamento de marketing exemplar e competente e, se fizermos a ligação entre a comunicação organizacional e a aplicabilidade interna do EB, já observada, conseguimos perceber que é cada vez mais um desafio comunicar internamente o que se pretende como carreira.

As empresas de hoje em dia atuam cada vez mais de forma internacional e, por isso, é necessário saber comunicar de formas bem distintas os seus processos e intenções de negócio,

sendo que a qualidade de informação nestes casos passa mesmo por saber adaptar a forma como se comunica de acordo com cada cultura (Saputra, 2021).

A cultura organizacional de uma empresa é facilmente compreendida pela forma como a mesma comunica com os seus colaboradores e também pela forma como utiliza o poder da comunicação a seu favor (Golmohammadi, Gauri & Mirahmad, 2022).

Fazer uso de uma boa comunicação empresarial vai muito para lá do saber transmitir a mensagem aos colaboradores. É preciso que os mesmos se sintam integrados, assumam comportamentos próprios e ainda percebam qual é o seu propósito dentro daquele ambiente. Assim, saber comunicar perspetivas de carreira dentro de uma organização torna-se crucial para o seu sucesso, isto porque a seleção de carreira deve ser um processo que, apesar de puder ser orientado por uma determinada organização, deve ser opcional e selecionado de acordo com as intenções do colaborador (Strader & Katz, 1990).

Autores como Saputra (2021), acreditam que uma comunicação organizacional, assente num espírito de liderança e motivação, determina muito o futuro de uma empresa, mas principalmente o dos colaboradores que a compõe porque, tanto a liderança como a motivação, para além de influenciarem o rendimento, conforme já constatado anteriormente, também melhoram as perspetivas de carreira. Ou seja, uma empresa que comunique bem acerca do seu ambiente de trabalho e sobre a postura das suas chefias perante os seus liderados tem melhores resultados no que toca às intenções dos colaboradores relativamente à possibilidade de realizar carreira na mesma (Saputra, 2021).

Em modo de conclusão, este novo modelo organizacional de carreira deve igualmente respeitar alguns dos modelos anteriormente referenciados. Isto porque, a implementação de novos modelos, independentemente de tudo, vai estar sempre associada aos modelos propostos por Gerpott, Domsch e Keller (1998) onde a avaliação do colaborador consoante a burocracia da empresa continuará a acontecer, por Arthur e Rousseau (2001) pois, este, ou outro novo modelo de carreira organizacional continuará a provocar mudanças físicas e psicológicas nos colaboradores e, por último, o modelo eleito Sullivan e Arthur (2006) na medida em que qualquer novo modelo que possa vir a ser implementado deve fazer-se valer de mobilidade e liberdade no que toca à tomada de decisão profissional.

2.3. As Novas Gerações e o Mercado de Trabalho

O capítulo que se avizinha é responsável por fazer o enquadramento atual do mundo organizacional, através de uma perspetiva ampla, mas suportada por alguma especificidade. Esta será, então, a terceira gaveta da componente teórica do vigente estudo, sendo que a mesma será dividida da forma como a seguir se apresenta. Inicialmente, serão focadas atenções nas expectativas empresariais do mercado atual, depois serão detalhados alguns novos métodos de gestão de pessoas e, por fim, será elaborada uma elucidação sobre o futuro do teletrabalho e a implementação do trabalho híbrido com base na realidade pós-covid.

2.3.1. A Atualidade do Recrutamento e da Escolaridade consoante os Interesses da Geração Z

O recrutamento, à semelhança da carreira profissional, é um processo que, apesar de não parecer, se inicia desde cedo. Atualmente, a educação e respetivas habilitações literárias de cada um são um dos fatores que mais influenciam o recrutamento (Musselin, 2018).

A figura que se segue ilustra o impacto que os níveis de educação (Ensino Básico *vs* Ensino Secundário) têm na probabilidade de estar empregado e conseguir um salário diferenciado em Portugal.

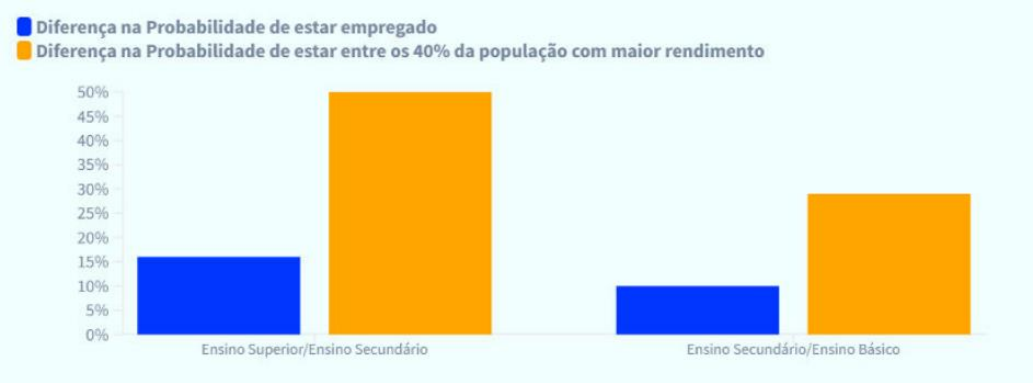


Figura **13** - *Impacto da escolaridade na empregabilidade*

Fonte: *Randstad* (2022)

A gestão de pessoas, a atração, o desenvolvimento e retenção de talento tanto em Portugal como em qualquer outro lugar do mundo, implica a junção de interesses entre colaboradores e organização (Bitner, 1995). Todavia, é cada vez mais da responsabilidade das empresas adaptarem-se áquilo que os candidatos procuram pois, no mundo contemporâneo do trabalho, as exigências dos trabalhadores começam a sobrepor-se às das empresas, conforme já fora constatado anteriormente na literatura através das constantes intenções de mudança por falta deste *"match"*.

A figura seguinte refere-se a um estudo da *Randstad* (2022) e demonstra uma realidade que vai ao encontro dos vários tópicos trabalhados ao longo da literatura e que acabam por demonstrar aquilo que os candidatos mais valorizam para escolher uma empresa. Isto porque, de acordo com Blades (1967), o mundo organizacional vive hoje sob a nação e domínio do colaborador.

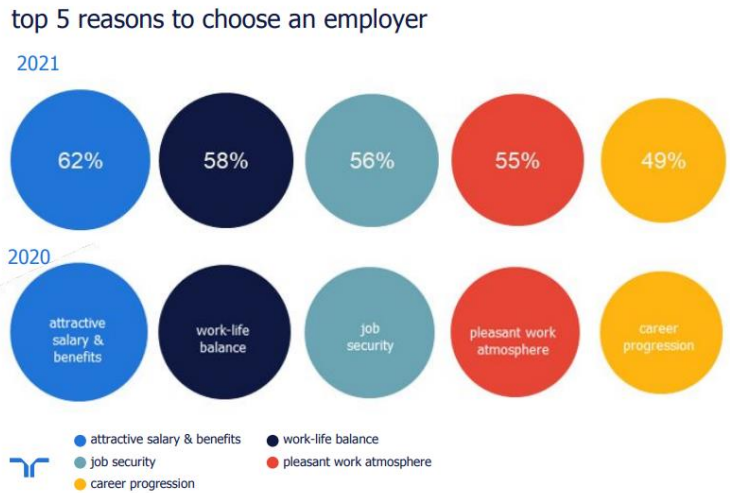


Figura **14** - *"Top 5 reasons to choose an employer"*

Fonte: *Randstad* (2022)

As novas gerações caracterizam-se por serem cada vez mais independentes e também por terem a ambição de alcançar o total controlo das suas carreiras. O facto de estas serem, cada vez mais, voltadas para as novas tecnologias só acentua este facto, visto que, ser um nativo digital é um passo gigante para a independência a todos os níveis (Blanck et al., 2003).

De acordo com isto, o Idealista *News* (2022) noticia algumas das intenções da geração Z para com as suas carreiras, afirmando que no centro das preocupações profissionais desta geração estão: a flexibilidade, a progressão de carreira, o bem-estar psicológico, a diversidade e a inclusão. Para além disso, é importante salientar que o fator humano é hoje uma das condições que faz toda a diferença para as novas gerações no que toca ao recrutamento e ambiente interno de trabalho.

2.3.2. Definição Geracional

Definir gerações é para Rudolph e Zacher (2016) uma forma de expandir o entendimento do comportamento humano ao longo do tempo e, por isso, o próprio define gerações como sendo todo um grupo de pessoas que nasceu num determinado espaço de tempo semelhante.

Desta forma, a recolha de dados por meio de uma segmentação geracional, torna o presente estudo mais específico e oferece uma maior objetividade relativamente a tudo aquilo que se pretende analisar.

Rudolph e Zacher (2016) e Dimock (2019) estão de acordo quando defendem que a análise individual por gerações possibilita um maior conhecimento, na medida em que ajuda a compreender as diferenças entre jovens, pessoas de meia idade e reformados, isto porque todos eles são indivíduos que nasceram e viveram em épocas relativamente próximas, mas distintas entre si.

A definição de gerações é um método muito comum de trabalho na área da investigação, porque permite a qualquer observador adquirir um maior entendimento sobre a evolução das visões tidas pelo ser humano ao longo do tempo tendo por base o seu acesso á tecnologia, as suas experiências profissionais, pessoais e sociais e, por fim, o seu processo de envelhecimento (Dimock, 2019).

Considerando tudo o que fora referido anteriormente, conclui-se que qualquer percurso geracional, enquanto viagem no tempo, arrecada consigo mudanças que se traduzem em diferentes opiniões, ideologias e paradigmas (Corsten, 1999).

A opção por uma geração especifica como objeto de estudo para esta investigação, justifica-se dado que, atualmente, existe por parte do grupo Salvador Caetano uma intensa curiosidade em perceber de que forma é viável e interessante desenvolver uma nova conceção de carreira assente nas motivações, desejos e ambições da geração Z.

Esta é uma geração caracterizada por pessoas altamente capazes de acompanhar todo o desenvolvimento gerado pelas ferramentas digitais e que não tem qualquer problema em ser multifacetado (Dolot, 2018). Em concordância com este autor, Cilliers (2017) afirma que a geração Z é aquela que vive completamente imersa no conteúdo digital e que, por isso, chega a ser conhecida de diferentes formas: *iGeneration; GenTech; Online Generation; Post Millennials; Facebook Generation; Switchers* e *Always clicking.*

Do ponto de vista profissional, a geração Z é descrita como aquela que ambiciona alcançar uma carreira de sucesso o mais rápido possível e com o menor esforço possível, desvalorizando

por completo uma progressão mais lenta, mas sustentada em conhecimento e experiência (Cilliers, 2017).

Para autores como Csobanka (2016) existe toda uma realidade digital, que para a geração Z já é obsoleta, ou seja, está completamente desatualizada. Hoje, esta geração marca a diferença pelos seus altos conhecimentos tecnológicos e cada vez mais aprimorados.

Csobanka (2016) vai mais longe na sua abordagem e argumenta que, devido às inegáveis capacidades que a geração Z possui, esta é aquela que, em termos profissionais, se procura instruir da melhor forma, evitando a estagnação laboral. Para estes, a progressão na carreira só acontece e faz sentido, caso haja uma constante mobilidade profissional capaz de gerar novos e melhores conhecimentos.

De acordo com Csobanka (2016), é factual que a existência de diferentes gerações no mesmo local de trabalho produz diferentes opiniões, ao invés de alimentar perspetivas e ideias iguais, enquanto que, se no mesmo espaço laboral coexistirem apenas pessoas da mesma geração, há fortes probabilidades de ocorrerem mais conflitos internos.

Para além disto, importa salientar que o GSC é uma organização que promove e tem a possibilidade de facilitar a mobilidade interna dos colaboradores devido ao seu cariz multimarca. Desta forma, Leovani (2022) quando afirma que há uma forte ligação entre a vontade de mudar de emprego constantemente e progredir na carreira intensifica a importância de estudar esta geração.

2.3.3. A Gestão de Pessoas na Atualidade

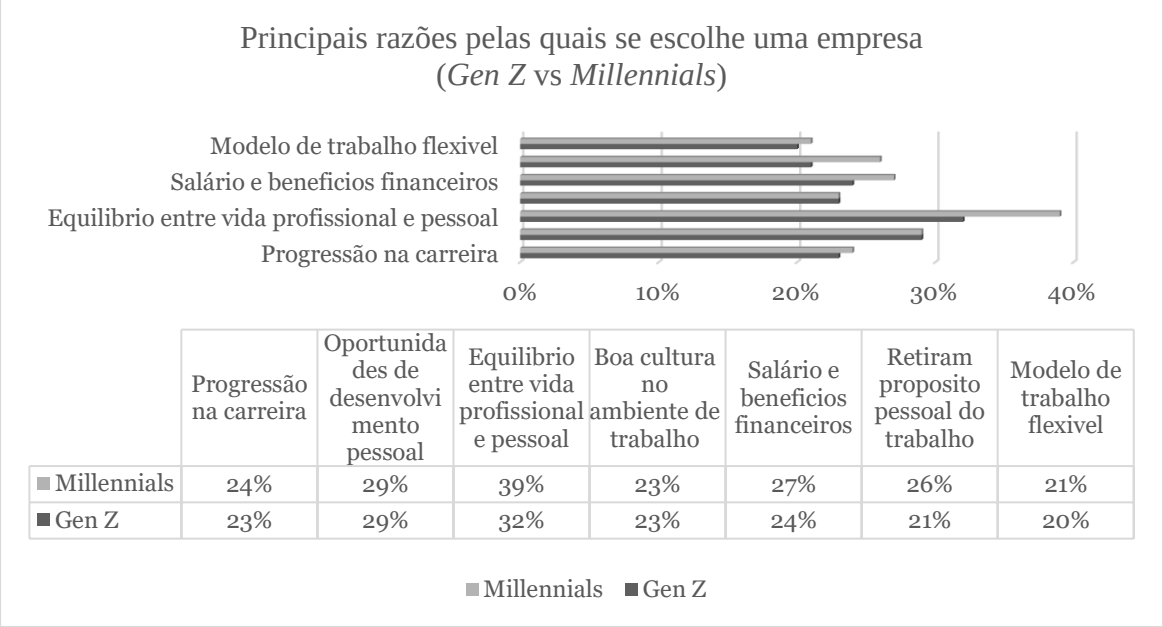
Gerir pessoas já não é a mesma coisa de outros tempos. Já não se resume a um controlo de apenas 8 horas de trabalho, mas sim de um equilíbrio diário que permita a estabilidade profissional, emocional e familiar dos trabalhadores. Pela primeira vez na história, podemos estar a assistir a um fenómeno inédito, onde existem cada vez mais gerações a trabalhar em paralelo devido à idade da reforma e onde cada uma delas tem as suas necessidades e exigências próprias (Knight, 2014).

De acordo com alguns dados disponibilizados pela consultora Kaizen (2022), são várias as eventualidades que prometem dominar o universo organizacional nos próximos tempos. No entanto, antes de mencionar cada uma destas possibilidades, importa salientar que todos os

factos que irão aqui ser apresentados são essencialmente exequíveis pois, atualmente, estamos numa nova conjuntura de gestão de pessoas que privilegia e abre portas a novas realidades.

Desta forma, é igualmente relevante olhar para dados providenciados pela Deloitte (2021) afirmando que as mudanças organizacionais não se ficarão por aqui e que existe um conjunto de preocupações que se irá manter em voga por mais algum tempo, como é o caso das questões ambientais, o *stress* e a ansiedade no local de trabalho, as desigualdades sociais e, por último, a constante intenção de mudar de emprego por parte das novas gerações.

Para Hommelhoff, Schröder e Niessen (2020) existe um conjunto de apreensões tidas pela geração Z que devem estar no centro da implementação dos novos modelos organizacionais de carreira, pois o dinheiro já não mais é a principalmente preocupação. Para estes autores, outras particularidades vão ganhando relevância, tais como: o modelo de trabalho flexível, o propósito pessoal de trabalho, a boa cultura no ambiente de trabalho, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, essencialmente, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e a progressão de carreira. Esta é uma verdade incontestável e que a literatura já pode comprovar. Hoje e no futuro, as preocupações, nomeadamente, dos *Millenials* e da Geração Z são outras, conforme demonstra a figura que se segue:



	Progressão na carreira	Oportunidades de desenvolvimento pessoal	Equilibrio entre vida profissional e pessoal	Boa cultura no ambiente de trabalho	Salário e beneficios financeiros	Retiram proposito pessoal do trabalho	Modelo de trabalho flexivel
Millennials	24%	29%	39%	23%	27%	26%	21%
Gen Z	23%	29%	32%	23%	24%	21%	20%

Figura 15 - *Principais razões pelas quais se escolhe uma empresa (Gen Z vs Millennials)*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Hommelhoff, Schröder e Niessen (2020)

Atualmente, os jovens das gerações *Millenials* e Z são aqueles que ponderam deixar uma empresa no prazo máximo de 2 anos, caso lhes seja dada uma oportunidade melhor (36% e 53% respetivamente), batendo assim o *record* de 2021.

Tendo em conta as principais dificuldades e preocupações destas duas gerações, os dados disponibilizados pela Deloitte (2021) permitem retirar várias conclusões interessantes sobre o futuro. Apenas 36% dos *Millenials* e 40% da geração Z acredita que a sua situação económica vai melhorar.

De todas as razões mencionadas, a progressão na carreira e as oportunidades de desenvolvimento pessoal são aquelas que estão mais relacionadas com o novo modelo de carreira organizacional pois, se olharmos para o modelo apresentado por fases (figura 12), podemos confirmar que a busca por desenvolvimento pessoal é uma constante ao longo das 4 fases. Para além disso, todas elas visão um crescimento de estatuto ao longo do tempo.

A adoção das novas tecnologias como ferramenta central para a gestão de pessoas é cada vez mais habitual. No entanto, a busca por retenção de talento não assenta apenas na implementação das novas tecnologias, mas sim na capacidade de liderança por meio do carácter humano. Para Nuno Teles, atual diretor da *Diageo Great Britain*, as pessoas não se despedem dos seus cargos, mas sim das suas lideranças (Jornal Eco, 2022).

Excluir da equação as novas tecnologias é impossível até porque associado às mesmas estão muitos outros benefícios que, naturalmente, os colaboradores acabam por valorizar, como é o caso do trabalho híbrido e a automatização de processos, o que permite uma maior rapidez na execução de tarefas. Mohammad (2009), afirma que pode existir um equilíbrio entre ambas as formas de gerir pessoas capaz de trazer diversos benefícios para uma empresa. Para o autor, gerir pessoas é saber adaptar as hierarquias às constantes mudanças de opiniões e necessidades dos trabalhadores. É preciso ter bem presente que esta é uma sociedade que se caracteriza por pós-industrial onde os meios de comunicação e formação laboral se concentram cada vez mais, devido à pandemia provocada pela Covid-19, na implementação de dois novos conceitos o *E-Leadership* e o *E-Work* (Mohammad, 2009).

2.3.4. A Realidade Organizacional Pós-Covid

A pandemia provocada pela Covid-19 veio modificar por completo todas as dinâmicas do ambiente profissional, começando pela total implementação das novas tecnologias no dia-a-dia das empresas pois, se antigamente as ferramentas digitais eram apenas um complemento da atividade profissional, nos dias que correm são a principal ferramenta de trabalho, muito por

culpa do distanciamento social que foi imposto a todas as pessoas, para que fossem cumpridas todas as normas de segurança (*World Economic Forum*, 2022).

Tida em conta toda esta conjuntura trazida pela pandemia referida, a verdade é que o mundo organizacional mudou por completo: as dinâmicas sociais, as normas de segurança, o respeito pelo distanciamento, os horários e locais de trabalho. Tudo isto sofreu alterações e, por isso, considera-se que esta é uma nova era chamada de *"new normal"* (Berwick, 2020).

Assim, a implementação do trabalho por meio remoto, ou todas as outras expressões que possam ser usadas para descrever o trabalho à distância, neste momento, são sinónimo da realidade atual do mundo organizacional.

O impacto sentido a nível organizacional pela implementação do teletrabalho deu-se a vários níveis: a velocidade de informação aumentou, passou a haver uma maior rapidez de aprendizagem e outros assuntos como a saúde mental e o bem-estar do colaborador em contexto domiciliário ganharam relevância (Berwick, 2020).

Desta forma, o futuro do teletrabalho, enquanto fenómeno derivado da rápida digitalização, pode, devido às suas amplas possibilidades de utilização, ajudar as empresas de diferentes formas, e o melhor exemplo disso é o facto de atualmente cerca de 69% das mesmas estarem a planear uma restruturação interna em torno das ferramentas digitais e do próprio teletrabalho (Euromonitor, 2022).

3. METODOLOGIA

O capítulo que se segue, expõe a metodologia adotada para a realização deste estudo, tal como a técnica de recolha de dados eleita para responder aos objetivos específicos do estipulados.

Posto isto, esta etapa divide-se em 4 secções principais. No primeiro momento, apresentam-se os objetivos geral e específicos do estudo. Em seguida, é exibida a abordagem metodológica e a respetiva justificação para a sua escolha. Mais à frente, as técnicas de recolha de dados utilizadas, assim como a caracterização dos participantes que compõe o estudo. Por último, é explicado todo o processo de análise e tratamento de dados.

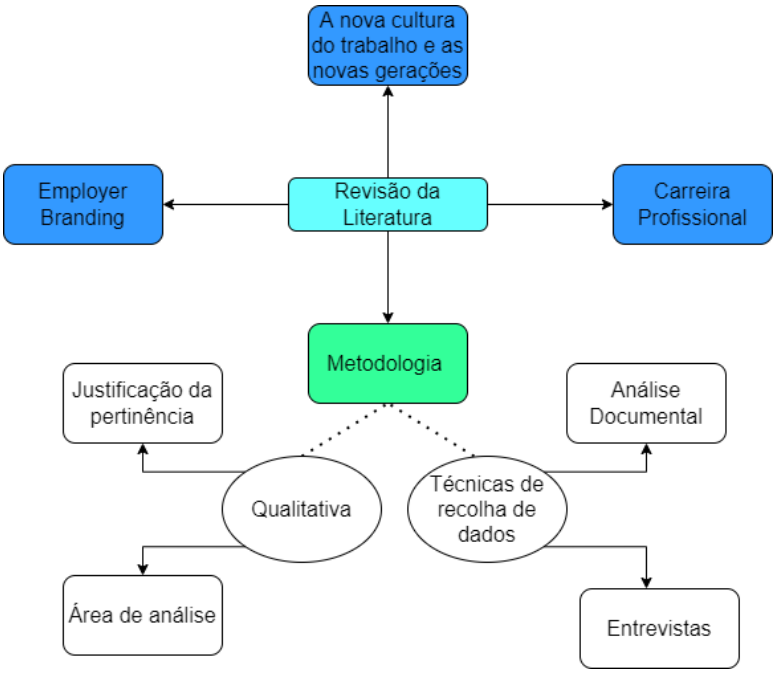


Figura **16** - *Organização da metodologia*

Fonte: Elaboração Própria

3.1. Objetivos Geral e Específicos do Estudo

Conforme mencionado na presente introdução deste estudo, os objetivos específicos investigação pretendem dar resposta ao seguinte objetivo geral estabelecido: Projetar uma nova conceção de carreira capaz de atrair e reter talento nas novas gerações no âmbito de uma estratégia global de *employer branding* que tenha em conta o elevado *turnover* e *job jumping.*

Como forma de responder a este, foram delineados 8 objetivos específicos:

- OE1: Compreender a evolução temporal do conceito de carreira profissional;
- OE2: Entender o significado de carreira profissional e de oportunidade de desenvolvimento junto da geração Z;
- OE3: Entender quais as necessidades que satisfazem a geração Z relativamente à progressão de carreira profissional, consoante a convivência com o fracasso, as novas oportunidades profissionais e o desenvolvimento de competências.
- OE4: Perspetivar as expectativas profissionais a longo prazo da geração Z;
- OE5: Compreender a importância do desempenho pessoal ao nível da carreira profissional;
- OE6: Salientar a importância das posições de chefia e dos métodos de liderança para o sucesso profissional;
- OE7: Identificar quais as condições organizacionais/ambiente de trabalho mais pretendidas pela geração Z para a formulação de carreira;
- OE8: Perspetivar a importância da sustentabilidade e da inclusão social para a geração Z na escolha por uma empresa.

3.2. Contexto Empírico do Grupo Salvador Caetano

A Salvador Caetano, enquanto grupo, conta com mais de 75 anos de história e atualmente totaliza mais de 100 empresas no ramo automóvel, empregando mais de 6500 colaboradores e marcando presença em 41 países de 3 continentes diferentes (Salvador Caetano, 2022).

Representante de marcas de conhecimento mundial como a Toyota, Audi, BMW, Mini, Renault, Hyundai entre outras, o grupo Salvador Caetano encara o setor automóvel de forma ampla e séria, o que lhes permite atuar em áreas diversas áreas de negócio como a importação

e distribuição automóvel, a mobilidade, indústrias e oficinas, montagem e produção em linha, serviços de apoio ao cliente e ainda com veículos longos (autocarros) (Salvador Caetano, 2022).

A Salvador Caetano é uma empresa que promove um bom ambiente de trabalho e que procura dar aos seus colaboradores todas as condições possíveis para o seu bom desempenho, mas acontece que todo este cuidado nem sempre é suficiente. Isto porque o mercado de trabalho evoluí bem como os colaboradores mais jovens, o que gera constantes mudanças (Salvador Caetano, 2022).

O compromisso organizacional é um dos valores-chave do Grupo e todos os seus funcionários estão inseridos numa esfera empresarial onde prospera um ecossistema de cooperação entre todos, muito por conta dos benefícios disponibilizados a todos aqueles que contribuem profissionalmente com a empresa. Mais valias, como a revisão regular de salários, premiações, subsídios de refeição, ajudas de custo flexíveis, viaturas de serviço, equipamentos de serviço, seguro de vida, fundo de pensões e vantagens na compra de automóveis do grupo, fazem da Salvador Caetano um lugar muito apelativo para trabalhar (Salvador Caetano, 2022).

No entanto, o facto de o Grupo Salvador Caetano ter sido o escolhido para este estudo, deve-se a uma lacuna detetada internamente, dado que é necessário conhecer algumas das motivações que levam um determinado funcionário a querer abandonar a empresa. Para além desta, o Grupo Salvador Caetano é também um grupo que começa a sentir a necessidade de estruturar o processo de carreira para todos aqueles que tencionam ingressar na empresa, porque do ponto de vista interno "gamificar" este processo é um estar um passo à frente da concorrência e permite ao colaborador ter algumas noções prévias acerca do seu futuro e do que precisa fazer para progredir internamente.

Outro dos grandes motivos que leva o grupo Salvador Caetano se tornou o presente estudo de caso, foi pela ambição de criar um "Portfólio Caetano" que permita ao colaborador, um dia mais tarde, levar consigo todo o seu percurso interno dentro da organização e, desta forma, apresentar as suas conquistas em empregos futuros e a oportunidade de assumir novos desafios profissionais.

3.3. Abordagem e Justificação Metodológica

A abordagem metodológica corresponde a um conjunto de métodos empíricos capazes de investigar de formas díspar todo o tipo de temáticas. Segundo Goddard e Melville (2004), a decisão por uma abordagem metodológica especifica justifica-se pela necessidade de fundamentar as mais diversas investigações de forma séria do ponto vista empírico.

A decisão por uma abordagem metodológica especifica é um dos momentos mais importantes para a elaboração de qualquer projeto académico, uma vez que é de cariz obrigatório haver uma validação científica de todos os dados recolhidos para a elaboração do mesmo (Yin, 2011).

Assim sendo, e de acordo com Henry, Foss e Ahl (2016) e Coimbra e Martins (2013) existem três tipos de abordagens metodológicas possíveis. Todavia, só a metodologia qualitativa será empregue.

Toda a investigação que aqui se insere remete para um estudo de caso pois, de acordo com Yin (2011), o caso do Grupo Salvador Caetano pretende obter respostas a perguntas como: Como? e Porquê?

Posto isto, este estudo de caso será sustentado com base numa metodologia qualitativa, sendo que toda a análise aqui presente será realizada com recurso à análise documental de dados secundários e através de uma entrevista em profundidade.

Estudos explicam que uma abordagem qualitativa se deve concentrar na vertente comportamental das pessoas, na medida em que é uma tipologia metodológica que evidência questões raciais e étnicas, mas, mais importante do que estas, destaca as emoções dos indivíduos (Roulston & Choi, 2018). Desta forma, a opção por uma abordagem qualitativa neste estudo é a mais adequada, pois o que se procura é apurar de forma densa quais as opiniões e pontos de vista da geração Z em relação á carreira profissional.

Um investigador que se guie por uma metodologia qualitativa para obter respostas a um estudo de caso, deve ter como principal objetivo responder a questões, já referidas anteriormente (“como?” e “porquê?”), pois estas são as perguntas que definem a evidência de qualquer estudo de caso (Yin, 2011). Para além disto, Gill e Baillie (2018) afirmam que para estudos de caso semelhante ao que está aqui em causa, as questões abertas são a melhor opção em termos de estrutura, pois são aquelas que permitem uma maior e melhor extração de informação ao longo das entrevistas (Gill & Baillie, 2018).

A utilização de uma abordagem qualitativa com recurso à entrevista foi aquela que se revelou mais útil para o vigente estudo de caso pois, de acordo com as palavras de Tuli (2010), a

realização de entrevistas é a forma mais eficaz no que toca a enquadrar, organizar e combinar, de forma coerente os diferentes pontos de vista e observações de cada um dos indivíduos.

Através de entrevistas, tornou-se possível compreender de forma mais ampla toda a vertente subjetiva do comportamento humano, sendo que um dos objetivos do estudo foi entender e dar enfâse aos diferentes pontos de vista dos colaboradores da geração Z relativamente a temas como: a carreira profissional, a atração e retenção de ativos, a mobilidade interna e ainda o salário e outros benefícios.

Ambert et al. (1995) defendem que a utilização de métodos qualitativos proporciona uma maior abrangência de dados e que em simultâneo aperfeiçoa, consideravelmente, o conhecimento que o investigador adquire sobre a temática, sempre que trabalhada junto de um grupo circunscrito de pessoas.

Para além desta ter sido a abordagem mais útil para o presente estudo, a vertente qualitativa tem vindo a crescer significativamente. Segundo Gill e Baillie (2018), são cada vez mais frequentes os estudos que usufruem de investigações qualitativas devido ao avanço das ferramentas tecnológicas. De acordo com Lobe, Morgan e Hoffman (2020) a pandemia por Covid-19 só veio alimentar este tipo de abordagens porque, com a imposição do distanciamento social, a maioria dos investigadores de carácter qualitativo viu-se obrigada a adotar *softwares* como as plataformas digitais *Zoom, Microsoft Teams, Skype, Google Meets e Discord* para proceder à recolha de dados.

3.4. Técnicas de Recolha de Dados

As técnicas de recolha de dados podem ser diversas, mas, de acordo com Carmo e Ferreira (2008, p.193), estas são "um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar as técnicas".

Recolher dados de forma qualitativa (análise documental e entrevistas) foi a forma que se revelou mais apropriada para o presente estudo pois, conforme definido nos objetivos iniciais, o propósito desta análise é conseguir a melhor compreensão possível sobre as perspetivas de carreira tidas por alunos e colaboradores da geração Z que integram o GSC.

A análise documental foi uma das técnicas de recolha de dados que cooperou na organização de alguma informação que se revelou importante para toda a construção do estudo pois, sem a

observação e análise de documentos de cariz interno, como barómetros e o próprio site da organização, não seria possível fundamentar algum do conhecimento até aqui apresentado.

3.4.1. Análise Documental

A análise documental é uma estratégia de recolha de dados que pode ser descrita como um procedimento organizado para avaliar e examinar documentos em formato digital e impressos (Bowen, 2009). Desta forma, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.5) estão também, visivelmente de acordo, pois declaram que a análise documental é "um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos".

O principal objetivo deste tipo de análise é revelar de forma condensada toda a informação recolhida, para que se possa elevar a outra dimensão os indicadores conquistados através de uma interpretação aprofundada das mensagens (Junior et al., 2021).

Para lá de tudo isto, a analise documental é uma tipologia de recolha de dados que se manifestou importante para o estudo, pois foi através de documentos e informação no site oficial que se alcançou grande parte da informação mais detalhada sobre o grupo, no entanto, dentro da análise documental podem também ser usados conteúdos como fotos, vídeos, leis e jornais (Junior et al., 2021).

Por último, a análise documental, como instrumento de investigação, é essencial, visto que, do ponto de vista qualitativo, é uma ferramenta que permite a obtenção e compreensão de factos em profundidade (Junior et al., 2021).

Fonte de dados	**Caracterização da fonte**	**Enquadramento**
Website da organização	Trata-se de uma fonte secundária, que permitiu fundamentar algumas informações	OE2
Website Academia "Ser Caetano"	Trata-se de uma fonte secundária, que permitiu fundamentar algumas informações	OE2

Reportagem "Uma abordagem integrada e multidisciplinar"	Notícia publicada no jornal Sapo *Human Resources* (2020), sobre a "Guerra de Talento"	Todos os objetivos específicos definidos

Tabela **7** – Dados documentais utilizados

Fonte: Elaboração Própria

Os documentos utilizados como fonte documental tiveram como objetivo dar resposta aos objetivos específicos na tabela mencionados, sendo que a sua utilidade foi importante no sentido de fundamentar alguma da informação presente na descrição das amostras estudadas. Quanto à reportagem referida, a mesma aborda precisamente a realidade organizacional em que estamos inseridos, nomeadamente a luta constante por talento que as empresas enfrentam e, por isso, enquadra-se um pouco em todos os objetivos específicos definidos.

3.4.2. Entrevistas

Para Jamshed e Shazia (2014), as entrevistas são o método mais comum de recolha de dados na abordagem qualitativa, levando em consideração que permitem moldar de forma estruturada todo um conjunto de ideias através de um grupo de questões.

Fazer uso de entrevistas como técnica de recolha de dados implica o contacto direto entre duas mais ou pessoas durante um período específico, sendo que devem ser assumidas as posições de entrevistadores e de entrevistados, porque depreende-se que este seja um momento de reflexão e debate de ideias sobre experiências e acontecimentos (Cedro, 2011).

No campo das entrevistas existem três tipologias distintas: as entrevistas estruturadas, as entrevistas semiestruturadas e as não estruturadas. A principal diferença entre todas elas, está no controlo que o entrevistador assume sobre as mesmas (Stuckey, 2013).

Dos três tipos de entrevistas referidos acima, aquele que se revela mais útil para o corrente estudo de caso são as entrevistas semiestruturadas abordadas em profundidade, pois são a tipologia de entrevistas de cariz mais informal e as que deixam o entrevistado mais à vontade para pensar e responder. Este tipo de entrevistas é muito utilizado para temas relacionados com a saúde e experiências de vida, na medida em que se procura extrair o máximo possível do entrevistado, recorrendo quase sempre a perguntas abertas (Stuckey, 2013).

A tabela presente no anexo 3, pretende associar alguns dos temas abordados nas entrevistas às suas respetivas questões fulcrais de análise e autores fundamentais. Sendo assim, na tabela em causa, não constam a totalidade das questões realizadas ao longo das entrevistas, pois todas elas foram de cariz profundo e originaram uma série de outras questões ao longo do diálogo. Desta forma, revela-se necessário reforçar que o principal objetivo de todas as entrevistas realizadas foi recolher o máximo de informação possível através de uma conversa totalmente informal e aberta.

No entanto, cada uma das vinte questões base implementadas nas entrevistas, foi elaborada com o objetivo de responder aos oito objetivos específicos delineados e foram formuladas com base em autores da revisão da literatura. (Ver anexo 1 e 2).

A condução das entrevistas deu-se por meio dos procedimentos estabelecidos por Quivy e Campenhoudt (1998) e Yin (2013), de modo a preservar o rigor científico do enquadramento metodológico mencionado.

Primeiramente, foi desenvolvido um guião, tendo em conta os diversos temas trabalhados na revisão da literatura.

O guião das entrevistas (Ver anexo 1) encontra-se unificado num conjunto de vinte perguntas-base. Todas as entrevistas foram realizadas por dois entrevistadores diferentes, o autor do presente estudo e um colaborador interno do grupo Salvador Caetano nomeado pela presente coorientadora em prol de um estudo de cariz interno sobre o *Employer Value Proposition*.

Para a realização das entrevistas, foi necessário obter a concordância e respetiva aprovação da coorientadora deste projeto relativamente às questões, a Professora Doutora Paula Arriscado, Diretora da Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação, do Grupo Salvador Caetano. Devido à sua proximidade com a organização, foi também a própria que ficou encarregada de selecionar todos os membros a entrevistar,

Posto isto, as entrevistas têm uma tipologia semiestruturada e, por isso, a utilização do guião não foi totalmente rígida, havendo questões que variaram de entrevista para entrevista. Isto porque o objetivo principal das mesmas foi colocar todos os entrevistados a falar o mais e melhor possível, dando-lhes a possibilidade de falar abertamente sem imposição de grandes critérios ou limites.

Foram realizadas um total de 24 entrevistas: 10 a alunos da Academia de Formação Profissional “Ser Caetano” e 14 a colaboradores internos da Salvador Caetano, posicionados na Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação. A entrevista mais curta teve a duração de cerca de trinta minutos e a mais extensa teve a duração de cerca de uma hora e sete minutos.

Todavia, apenas, as entrevistas conseguidas com os alunos foram realizadas presencialmente e gravadas com recurso ao *smartphone*, uma vez que o calendário escolar dos mesmos assim o permitiu. As restantes 14 "conversas" elaboradas com os colaboradores foram efetuadas via *online*, por videochamada na plataforma *Microsoft Teams.*

Todo o processo de agendamento e realização das mesmas, segue o sugerido por Quivy e Campenhoudt (1998), o local e hora de qualquer entrevista deve ser escolhido, consoante os interesses e necessidades dos entrevistados.

A tabela ilustrada no anexo 3 representa os tópicos abordados ao longo das entrevistas e as respetivas questões que centram cada um desses tópicos, uma vez que foram diversos os temas e as questões realizadas. Posto isto, importa reforçar que, devido à densidade das entrevistas, foi impossível analisar questão por questão sem ser por categorização de temas e questões centrais.

3.5. Caracterização e Categorização dos Participantes Entrevistados

Após a apresentação das técnicas de recolha de dados utilizadas, revela-se necessário proceder à caracterização de todos os participantes envolvidos nas entrevistas realizadas.

Ao longo de todo o processo de recolha de dados, vislumbrou-se a necessidade de compreender diferentes pontos de vista, tanto dentro da organização como na academia de formação. Deste modo, foram escolhidos dois grupos distintos de pessoas para o processo de entrevistas, estando todos inseridos na faixa etária correspondente à geração Z (pessoas nascidas entre 1995-2010) (Cilliers, 2017).

No entanto, com o objetivo de recolher a melhor informação possível, estendeu-se ligeiramente a amostra devido à presença de alguns elementos relevantes para o estudo que já se posicionam tenuemente fora desta geração, uma vez que o entrevistado mais velho nasceu no ano de 1995 e não no ano de 1997. Para distinguir os dois grupos de entrevistados procedeu-se á categorização apresentada na tabela 8.

Público	Categorias
Alunos	Alunos do centro de formação profissional/academia Salvador Caetano/Ser Caetano
Colaboradores	Colaboradores com vínculo profissional ou em situação de estágio na Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano

Tabela **8** - Caracterização e Categorização do público entrevistado

Fonte: Elaboração Própria

3.5.1. Codificação dos Participantes Entrevistados

No sentido de garantir a confidencialidade dos entrevistados, foi elaborada a seguinte codificação: a letra "E" é a utilizada para representar cada entrevistado, sendo que o número presente, imediatamente, à frente representa a ordem pela qual as entrevistas foram efetuadas, (E1-E10, alunos do centro/academia de formação profissional "Ser Caetano"; E11-E24, colaboradores de DPC).

3.5.2. Alunos da Academia de Formação Profissional "Ser Caetano"

Os alunos do centro de formação profissional da Salvador Caetano representam uma parte importante da amostra, porque são aqueles que, apesar de bastante jovens, estão à porta do mercado de trabalho. Estamos perante alunos que frequentam o curso especializado de engenharia mecatrónica com equivalência ao 12º ano de escolaridade e que têm entre os 16 e 17 anos e que tendem a ser pessoas mais introvertidas e com maior dificuldade em expor as suas ideias, o que leva a alguns dados menos claros e conclusivos.

Num futuro próximo, perspetiva-se que estes possam estar a representar profissionalmente o grupo Salvador Caetano, pois acredita-se que são uma mais valia para o grupo.

O grande objetivo de entrevistar estes jovens foi dar resposta aos OE2 e OE3, ou seja, conhecer as perspetivas de carreira junto da geração Z, mas de um ponto de vista pré-profissional.

Codificação	Género	Idade	Escolaridade	Nacionalidade
E1	Masculino	17 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E2	Masculino	16 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E3	Masculino	17 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E4	Masculino	16 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E5	Masculino	16 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E6	Masculino	17 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E7	Masculino	16 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E8	Masculino	16 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa
E9	Masculino	16 anos	Estudante, 3º ano, Mecatrónica Automóvel	Portuguesa

Tabela **9** - Caracterização e Codificação dos alunos da academia profissional "Ser Caetano"

Fonte: Elaboração Própria

Esta amostra é unicamente masculina, pois estamos perante um curso com frequência maioritariamente masculino (taxa de aproximadamente 98% incluindo a totalidade de alunos).

3.5.3. Colaboradores Divisão Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano

Quanto aos colaboradores de DPC, estes têm um papel ligeiramente diferente no estudo. Se, com a abordagem aos alunos o objetivo passou por obter perspetivas e opiniões acerca do futuro profissional num contexto pré-profissional, com os colaboradores o objetivo é muito semelhante, mas de acordo com o histórico e experiência profissional de cada um dos entrevistados. A utilização destes participantes revelou-se significativamente mais interessante para a obtenção de resultados, pois são membros que tendem a estender e explicar melhor as suas ideias ao longo da conversa.

Ao entrevistar os colaboradores de DPC, ficamos com uma noção bem clara acerca da realidade profissional que se vive dentro do grupo. Do ponto de vista qualitativo, isto só torna mais pertinente e aprofundada a presente análise.

Os restantes 14 participantes entrevistados, todos eles colaboradores de DPC da Salvador Caetano, correspondem igualmente, a pessoas da geração Z e estão entre os 21 e os 27 anos.

Codificação	Género	Idade	Escolaridade	Nacionalidade/Área de Residência
E11	Feminino	27 anos	Licenciatura em Educação Básica e Mestrado em Recursos Humanos	Portuguesa/Gondomar
E12	Feminino	23 anos	Mestrado em Psicologia das Organizações	Portuguesa/Não referido

E13	Feminino	24 anos	Licenciatura em Gestão de Marketing	Portuguesa/Vila Nova de Gaia
E14	Feminino	22 anos	Licenciatura em Gestão e Estudante de Mestrado de Recursos Humanos	Portuguesa/Ovar
E15	Masculino	25 anos	Licenciatura em Turismo, Mestrado em Gestão de Marketing	Portuguesa/Não referido
E16	Feminino	22 anos	Licenciatura em Multimédia	Portuguesa/Ovar
E17	Feminino	21 anos	Formada pelo IEFP na área do secretariado (Nível de formação não especificado)	Portuguesa/Não referido
E18	Feminino	26 anos	Estudante de Gestão Administrativa e recursos humanos	Portuguesa/Não referido
E19	Feminino	24 anos	Licenciatura em Recursos Humanos e Mestrado em Gestão das Organizações	Portuguesa/Penafiel
E20	Masculino	27 anos	Licenciatura em Gestão de Marketing	Portuguesa/Não referido
E21	Feminino	21 anos	Licenciatura em Gestão de	Portuguesa/Não referido

			Recursos Humanos	
E22	Feminino	27 anos	Estudante de Mestrado de Gestão nas Organizações	Portuguesa/Ermesinde
E23	Feminino	25 anos	Mestrado em Assessoria da Comunicação	Portuguesa/Não referido
E24	Feminino	27 anos	Formação na Área de Recursos Humanos (Nível de formação não especificado)	Portuguesa/Não referido

Tabela **10** - Caracterização e Codificação dos colaboradores de DPC do grupo Salvador Caetano

Fonte: Elaboração Própria

A amostra dos 14 colaboradores entrevistados, é composta por 14,2% de participantes do sexo masculino e 85,8% do sexo feminino, o que indica uma realidade totalmente oposta, quando comparadas as duas amostras (alunos *vs* colaboradores). Esta situação justifica-se pelo facto de o curso de mecânica mecatrónica ser uma área especializada onde predomina o sexo masculino, enquanto que nos escritórios Caetano, apesar de haver mais homogeneidade, o sexo feminino está em maior número.

3.6. Processo de Análise de Dados

Após a recolha de todos os dados alcançados ao longo das 24 entrevistas e respetivo registo com recurso à gravação de áudio e vídeo, executou-se a audição e transcrição na integra de todo o material de maneira a obter a melhor e mais calma compreensão das mesmas. Richards e Morse (2012) são dois dos autores que defendem que esta é uma metodologia de trabalho pós-recolha, que melhor possibilita a análise de dados qualitativos.

O processo de análise foi realizado com base na análise de conteúdo e, consequentemente, através da definição de categorias e subcategorias que a orientam (Krippendorff, 2018).

A análise de conteúdo foi a estratégia que se verificou mais adequada para proceder à observação do elevado número de dados recolhidos. Uma vez que dissecar todos os *insights* retirados das entrevistas seria praticamente impossível para o contexto académico deste estudo, procedeu-se à categorização por tópicos de abordagem, sendo que cada um destes está de acordo com os objetivos específicos previamente delineados e de modo a alcançar a melhor resposta possível para todos. Assim sendo, a tabela presente no anexo 4, procura ilustrar os padrões de perspetivas e comportamento tidos pela maioria dos entrevistados face aos temas abordados ao longo das entrevistas, contabilizando também o número de ocorrências verificadas.

4. Análise e Discussão de Dados – O caso Salvador Caetano

Definidas e legitimadas todas as escolhas no que toca à metodologia deste relatório de estágio, o capítulo que se segue tem como objetivo exibir e analisar todos os resultados obtidos no campo de ação. Os resultados alcançados permitem uma fundamentação verdadeiramente sustentada e que coopera para a autenticidade das propostas e conclusões deste estudo de caso.

Este capítulo está dividido nas seguintes secções:

A primeira secção destina-se à análise do conteúdo extraído das entrevistas realizadas e à sua associação com a revisão da literatura

Na segunda secção são discutidos os resultados obtidos em função dos objetivos específicos propostos.

4.1. Análise das Entrevistas

A secção que se segue destina-se à interpretação e discussão dos resultados conseguidos com a realização das entrevistas.

Esta análise e respetiva discussão dos dados é sustentada consoante toda a componente teórica previamente trabalhada.

O propósito deste capítulo é equilibrar os dados obtidos com a revisão da literatura e com os objetivos específicos inicialmente, propostos.

Na fase anterior à análise de dados foram codificados dois tipos de amostra diferentes e é de acordo com esta diferenciação que serão apresentados os dados.

4.1.1. A Evolução e Compreensão do Conceito de Carreira Profissional junto da Geração Z.

O conceito de carreira profissional, conforme já pudemos constatar, sofreu uma evolução significativa, mas, no entanto, o que importa para o presente estudo é constatar esta evolução do ponto de vista da geração Z de modo a dar resposta ao OE1 e OE2 estipulados.

Começando pela observação das respostas dadas pelos alunos da formação profissional, de uma forma geral, assumem que as suas ideias de carreira foram-se alterando à medida que este foram crescendo e aproximando-se da vida profissional. A forma como os alunos tendem a encarar a carreira profissional revela-se um processo com alguma dificuldade, sendo que muitos deles assumem que nunca acreditariam estar onde hoje estão.

Na prática, os alunos da formação são aqueles que apresentam alguma dificuldade em percecionar de que forma a sua visão sobre a carreira profissional evoluiu, acabando por reduzir muito as suas respostas ao essencial. A figura que se segue representa algumas das opiniões dadas pelos alunos sobre a sua perspetiva de carreira.

"Com os estágios a minha perspetiva de carreira foi mudando. Mas fui percebendo como eram as coisas visto que o meu pai trabalha neste tipo de área e sempre me alertou sobre as dificuldades de progredir". **(E1)**
"Mudou a minha perspetiva. Porque eu não pensava em ser mecânico". (**E2)**
"Mudou muito. Até porque quando era mais pequeno queria ser cozinheiro. E depois mudei completamente de ideias". **(E3)**

Figura **17** - *A evolução do conceito de carreira profissional aos olhos dos alunos da academia de formação Salvador Caetano*

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos colaboradores de DPC da Salvador Caetanos, estes são mais precisos e profundos nas suas ideias relativamente à evolução do conceito de carreira. No entanto, através das respostas obtidas percebemos a existência de diferentes pontos de vista em relação à carreira profissional. Entrevistados, como E11, defendem que a carreira profissional não devia ser conceptualizada e nem tão pouco deveria haver uma linha condutora de carreira, pois cada um deve seguir o seu próprio caminho. Para E11, por exemplo, a carreira profissional é o aumento das responsabilidades e do peso do profissional na empresa.

Para além disto, percebemos também que alguns dos colaboradores, como é o caso de E14 que por ser uma pessoa jovem, associa a carreira profissional ao período de instabilidade e mudança que se dá entre a saída da formação académica e o início do percurso profissional.

"Eu acho que essa questão da carreira passa muito por um dia estás a fazer uma função, no outro estás cansado e vais para outra. É aquele pequeno "rebuçadinho" que pode estar ligado à motivação ou não, mas não sei se há uma linha condutora de carreira". **E11**
"(…) vai aumentando a tua responsabilidade e o teu valor e peso na empresa por isso eu acho que essa questão dos níveis, para mim isso é carreira". **E11**
"Muito. Mudou muito mesmo. Eu tirei Marketing no colégio, mas eu queria ir para a polícia. Então fui para Lisboa fazer provas e reprovei numa prova, não queria ficar um ano parada, então fiz Marketing no IPAM, a seguir pensei que não era nada aquilo que

Figura **18** - *A evolução do conceito de carreira profissional aos olhos dos colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2. As Perspetivas Profissionais a Longo Prazo

As perspetivas profissionais a longo prazo foi um tema muito ambíguo no que toca a padrões de resposta. No entanto, este tema é de abordagem necessária de abordar, pois procura dar resposta aos OE3 e OE4 traçados. As duas categorias aqui presentes apresentam ideias e perspetivas profissionais completamente diferentes, apesar de todos pertencerem à mesma geração.

Pelas respostas obtidas com os alunos da formação é possível compreender que existe um número considerável de entrevistados que, no que toca ao seu futuro profissional, visa a estabilidade tanto profissional como financeira, sendo que a maioria dos alunos entrevistados diz que o seu futuro dependerá muito da conclusão de um possível nível 5 de mecatrónica automóvel. Outro dos aspetos mais mencionados por estes foi a ambição por cargos específicos dentro de uma oficina. De uma forma geral, aquilo que os alunos da formação transmitiram foi que, na área especifica de mecatrónica, todo e qualquer profissional que queira ser bem-

sucedido deve investir na conclusão do nível 5 e, para além disso, deve ser capaz de perspetivar o cargo em que gostaria de trabalhar. A figura representada a seguir apresenta algumas das perspetivas tidas pelos alunos da formação.

"Espero estar a trabalhar" **(E2)**
"Quero chegar a chefe de oficina. Talvez ser mecânico de primeira e depois subir para chefe" **(E4) "**O meu objetivo era continuar com a mecânica e gostava de seguir a profissão. Gostava de estar a trabalhar numa empresa, numa boa marca" **(E6)**
"Vejo-me numa empresa, com muito mais experiência do que a que tenho aqui. Talvez tire o nível cinco" **(E10)**
"Para mim, eu entro numa marca por exemplo como mecânico e depois vou subindo" (**E1)** "O meu tio é mecânico, começou a trabalhar com um colega dele e progrediu e eu gostava de fazer igual" **(E3)**
"Ter um bom salário e ser melhor" **(E4)**

Figura **19** - *Perspetivas profissionais a longo prazo dos alunos da academia de formação Salvador Caetano*

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos colaboradores de DPC do Grupo Salvador Caetano, estes são ligeiramente mais ponderados e optam por respostas mais sustentadas. Enquanto que os alunos focam, essencialmente, a progressão salarial e estabilidade no posto de trabalho como principais objetivos de carreira, os colaboradores valorizam, para além destes, outros aspetos mais humanos como: o bem-estar e o fazer algo que se gosta independentemente do restante. Apesar disto, muitos dos depoimentos salientam a dificuldade de percecionar a carreira a longo prazo, pois para estes (E11, E12 e E15), a carreira é algo que se constrói ao longo do tempo e que não é possível percecionar com exatidão no momento. Assim sendo, a figura a seguir apresenta alguns excertos das respostas alcançadas e que, por sua vez, sustentam as conclusões acima referidas.

"É uma pergunta à qual não sei responder, sou um bocado "*go with the flow*" e não tenho isso muito planeado. Basicamente, estou num projeto que eu gosto e sei que tenho de fazer esse projeto, quando achar que a minha missão está concluída se calhar começo a estudar outras alternativas. Mas neste momento não consigo responder a essa questão" **(E11)**
"Isso é uma pergunta interessante, mas difícil de responder porque acho que não consigo sequer pensar muito nisso, todo um percurso que eu pensei, percebi quando entrei no mundo do trabalho, que não era nada que eu estava a contar" **(E12)**
"Hoje em dia cinco anos é muito tempo (…). A nível de mercado nacional está um pouco complicado e volátil e gostaria de algo internacional, mas nos recursos humanos" **(E14)**
"É assim, essa é uma pergunta difícil, mas eu considero-me alguém que enquanto profissional não sou alguém que está sempre à procura de mudar e de mudar de ares. Daqui a cinco anos vejo-me perfeitamente aqui, mesmo que seja a fazer outras funções que me permitam crescer profissionalmente" **(E15)**
"É assim, para mim e desde hoje, na minha opinião é irrealista porque vou dar o meu exemplo, eu não me imagino aqui a trabalhar até ir para a reforma... Porque lá está, com tanta empresa, com tantas novas ideias, com tantas *star-ups* por exemplo, eu acho que é um bocadinho difícil estar sempre assim parada numa empresa por muito que haja novas funções, por muito que haja crescimento (…). Acho que as próprias pessoas não querem estar fechadas numa bolha toda a sua carreira" **(E17)**
"Carreira é depressão inicialmente porque ficas indeciso: "será que é isto que eu quero? será que não?" **(E22)**

Figura **20** - *Perspetivas profissionais a longo prazo dos colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

4.1.3. A Importância do Desempenho Pessoal a Nível Profissional

O desempenho profissional corresponde à secção de análise que procura dar resposta ao OE5 delineado. Para os alunos da formação da Salvador Caetano, o desempenho pessoal é algo que se resume à capacidade que cada mecânico tem de cumprir tarefas, isto porque, para estes elementos, um bom desempenho profissional passa por deixar o cliente o mais satisfeito possível de forma rápida, eficaz e, se possível, mais barata. Todos os alunos entrevistados encontram-se a terminar o equivalente ao 12º ano e, por isso, muitos deles associam o desempenho profissional ao desempenho escolar, afirmando que é muito importante conseguir as melhores médias possíveis para que, no futuro, sejam encarados como melhores profissionais e, consequentemente, seriados para as melhores empresas do ramo automóvel. A figura seguinte, apresenta alguns excertos que fundamentam esta análise.

"Eu aqui tenho de me aplicar e tirar boas notas a todas as disciplinas para no final do curso ter uma boa média. No caso da seriação quem tem melhor notas pode escolher uma empresa" **(E1)**
"(…) Há tarefas em que não devemos errar. Se estragar algo por exemplo é mau para mim e para a empresa. O trabalho tem de ser cem porcento correto" **(E10)**
"Nós estamos sempre a aprender dia após dia (…) Eu se tivesse em determinada tarefa faria o que conseguisse, se tivesse dúvidas eu iria pedir ajuda para que nada corresse mal" **(E6)**
"Uma vez puseram-me a fazer algo que eu não sabia, eu tentei, mas acabei por parar e pedir ajuda porque podia haver consequências para a empresa se o fizesse mal. Acabei por chamar o meu tutor" **(E9)**

Figura **21** - *A importância das notas escolares e do rigor profissional para os alunos da academia de formação Salvador Caetano*

Fonte: Elaboração Própria

Existe em todas estas respostas uma notável preocupação com a execução das tarefas corretamente e, sempre que necessários, os entrevistados procuram a validação de um superior, afirmando que, no caso de algo correr mal, o nome da empresa também está em risco. Se recuarmos à literatura, podemos constatar que Caligiuri et al. (2010) afirma que, para que haver uma boa reputação corporativa é necessário que exista um acompanhamento constante por parte das hierarquias superiores relativamente ao desempenho de tarefas dos colaborados. Desta maneira, a verdade é que os depoimentos apresentados acima ilustram esta necessidade e preocupação sentida pelos alunos à medida que desempenham funções.

Os dados conseguidos através dos colaboradores de DPC, relativamente à importância do desempenho pessoal, espelham um cenário completamente distinto, na medida em que a grande maioria dos entrevistados nesta categoria encara o seu desempenho como um desafio que é preciso cumprir. Estes descrevem o Grupo Salvador Caetano como uma espécie de família e afirmam que muito do desempenho alcançado, para além de individual, é também coletivo.

Através de depoimentos como o de E24 é fácil interiorizar o sentimento que se vive dentro da Salvador Caetano e, a juntar a isso, temos o depoimento de E20, que faz a junção perfeita desta análise, dizendo que sempre que realiza algo a título individual é sempre a pensar em prol do grupo como um todo.

"Tenho noção do impacto individual e impacto do grupo em si porque é visto como uma empresa muito familiar" **(E14)**
"Eu sempre vi como grupo e quando falo de grupo, eu falo de família. (…) O grupo é como uma família, há uma mãe e os filhos... Eu vejo mesmo o grupo como família e nunca deixei de chamar grupo" **(E24)**
"A nível inicial quando se começa em si é pensar no grupo e estar alinhado com aquilo que o grupo é. Se for algo feito por mim, sem alteração fico feliz porque as pessoas acham um bom trabalho" **(E20)**

Figura **22** - *A importância do desempenho profissional em prol do grupo para os colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

Fazendo ligação deste tópico com a revisão da literatura, autores como Horwitz, Heng e Quazi (2003), vão ao encontro destas interpretações quando argumentam que, para haver desenvolvimento profissional, seja a título individual ou coletivo, deve existir cooperação entre colaboradores, pois isso aumenta as possibilidades de retenção dos próprios.

Para além do espírito de grupo, existem colaboradores (E23) que, apesar de tudo, também priorizam a valorização do seu desempenho, enquanto elemento único pois, na verdade, deve-se sempre atribuir mérito quando alguém o merece.

"Eu escrevo para as redes sociais e os artigos do blog e sei que tem impacto, até pelos resultados que temos (…) por isso sim, sei que tudo o que faço tem impacto" **(E23)**

Figura **23** - *A importância do desempenho profissional individual para um colaborador de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

4.1.4. Condições Organizacionais Fornecidas ao Nível do Trabalho e da Aprendizagem

O tópico das condições em geral foi um dos mais abordados ao longo de todas as entrevistas e, por isso, esta secção pretende responder ao OE7 determinado.

Existe uma forte preocupação, tanto por parte dos alunos como por parte dos colaboradores, em conhecer e usufruir de determinadas condições ou benefícios que sejam atrativos, como a localização, seguros de saúde, condições de higiene e ainda um bom ambiente entre colaboradores.

Recorrendo à literatura estudada, podemos relacionar este tópico com a realidade atual relativamente às intenções de mudança, sendo que é possível referenciar vários autores, já mencionados, como Herzberg (1966); Wunder et al. (1982); Firth et al. (2004) e Igbaria et al. (1992) que alegam que questões como a falta de segurança no trabalho, a falta de cuidados gerais no trabalho, a falta de preocupação para com o *work life balance* e a falta de suporte social são algumas das condições que levam muitos dos colaboradores a abandonar as empresas.

Desta forma, as respostas alcançadas junto das respetivas categorias aqui em estudo não revelam muita diferença, visto que, tanto os estudantes e os colaboradores de DPC, necessitam sentir-se bem para quererem permanecer dentro do Grupo Salvador Caetano ou qualquer outra organização.

Quanto aos alunos entrevistados, a maioria salienta a necessidade de um bom ambiente de trabalho como algo benéfico e necessário para se sentirem bem, mas, em simultâneo, estes revelam uma grande preocupação para com o material que têm à sua disposição dentro das oficinas de trabalho, afirmando que é preciso haver higiene, organização e as ferramentas precisam de ser estimadas o maís possível, pois um bom mecânico faz-se das ferramentas que tem ao seu dispor.

Outro dos benefícios que os estudantes destacam como extremamente importante é a localização da empresa, pois muitos são de zonas geográficas distantes e têm preferência por locais de trabalho que sejam mais próximos e acessíveis.

"A localidade" **(E3)**
"Fornecer casa ou ajudar a pagar. Como sou de longe, poderia vir para aqui trabalhar mais facilmente" **(E4)**
"Por exemplo ferramentas, boas instalações… Porque no meu último estágio não tínhamos todas as ferramentas que eram necessárias para trabalhar em condições. Tendo isso em conta, por vezes pode acontecer algo de errado e depois a culpa é do técnico" (**E1)**
"Eu não vou importar-me de ganhar menos se tiver um bom ambiente" **(E10)**
"(…) Ter condições de higiene e segurança e em bom salário" **(E7)**

Figura **24** - *Condições organizacionais privilegiadas pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano*

Fonte: Elaboração Própria

Os colaboradores entrevistados são um público que, no que toca a benefícios, valoriza mais o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, afirmando que é algo crucial para que o colaborador se mantenha interessado em colaborar com a empresa. Ao longo das entrevistas outros dos benefícios mais mencionados foram o teletrabalho (E15) e a flexibilidade de horário. Estas necessidades abordadas pelos colaboradores vão ao encontro do que já fora mencionado na literatura por autores como Ferdous, Ali e French (2021), que afirmam que a procura por um horário flexível e a possibilidade de trabalhar a partir de casa são cada vez mais uma ambição do colaborador contemporâneo.

Para além dos benefícios anteriormente mencionados, outros são ainda valorizados, tais como os seguros de saúde extensíveis ao agregado familiar e um leque de descontos em determinadas lojas. O caso de E11 ilustra bem a valorização deste tipo de benefícios. (Fig.25)

"(…) A questão do seguro de saúde acho que é importante, que seja extensível ao agregado, também é muito bom" **(E11)**
"Começo por estar em teletrabalho, a equipa em que estás inserido também é fundamental, em termos monetários, é muito fundamental, porque nós estudamos para ter um nível de qualidade de vida que nós pretendemos e em geral são os pontos principais." **(E13)**
"O bom ambiente, e foi algo que neste percurso já me fez melindrar um bocadinho só, é essencial. Porque esse foi um dos aspetos que fez com que saísse da minha outra empresa, portanto isso sim isso é um benefício e o reconhecimento emocional. Eu valorizo mais, o salário conta, mas o emocional é mais importante para mim" **(E24)**
"A primeira de todas é o teletrabalho" **(E15)**

Figura **25** - *Condições organizacionais privilegiadas pelos colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

4.1.5. Necessidade de Encarar o Fracasso Profissional

O fracasso profissional foi uma temática tida em conta ao longo das entrevistas, sendo que a sua análise também procura ajudar no entendimento proposto pelo OE3 deste estudo.

Quando questionados sobre a forma como cada um dos entrevistados lida com o fracasso profissional, a maioria respondeu de forma muito subjetiva. O fracasso profissional, de acordo com o observado, é algo que não assusta muitos os jovens da geração Z. A generalidade das respostas obtidas demonstra um espírito muito inovador e de capacidade de reação. Esta forma de estar por parte da geração Z vai ao encontro da necessidade de reação e adaptabilidade mencionada por Ibarra (1999) para que haja progressão de carreira.

Assim sendo, os alunos da formação centram as suas respostas conforme ilustrado abaixo.

"Eu tentaria ir para a melhor marca possível, visto que fica marcado no meu currículo e no meu historial." **E1**
"Gostava de tirar a carta e de seguida conseguir um emprego." **E2**
"Se os estágios corressem mal eu seguiria estudos." **E4**
"Seguia os estudos." **E5**
"O meu objetivo era mesmo arranjar emprego na área. Seguir o curso que estou a tirar mesmo." **E6**
"Ia para a universidade." **E10**

Figura **26** - *Formas de encarar o fracasso profissional pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano*
Fonte: Elaboração Própria

Os alunos da academia de formação profissional, para além de encararem o fracasso como uma oportunidade de crescimento e aprendizagem, demonstram um elevado interesse em prosseguir com os estudos, acreditando que um mecânico com mais qualificações é um mecânico melhor.

Quanto aos colaboradores, estes tendem a abordar o fracasso mais como um momento de reflexão profissional, no sentido em que é uma oportunidade de perceber o que é preciso melhor de maneira a ser melhor numa oportunidade profissional seguinte.

Por se tratar de um público com mais qualificações e com uma perspetiva profissional mais aprofundada é compreensível que as ambições profissionais depois de enfrentar um momento menos bom na carreira sejam distintas, isto é, alguns mencionam que após uma experiência menos boa é interessante arriscar um pouco mais e trabalhar sobre o erro de forma a melhorar aquilo que de pior fizeram e enfrentaram na experiência profissional anterior.

Algumas das perspetivas mais vezes referidas têm a ver com a emigração para um país distinto, com a iniciação de um projeto profissional pessoal, com o apostar numa área completamente oposta relativamente aquela onde se encontravam a trabalhar anteriormente, com o aceitar o que de pior aconteceu no passado e tentar melhor os aspetos que levaram ao fracasso, ou por último, com o arriscar em algo completamente desconhecido.

"Fracasso é por ti ou por condições externas tu não conseguires atingir aquilo a que te tinhas proposto." **E11**
"Eu apostava em ir fazer ou um estágio profissional ou mesmo trabalhar fora de Portugal, mas na Europa. Acho que era assim aquilo que eu faria se saísse daqui." **E12**
"Se fosse aqui o fracasso total, eu tentava perceber onde falhei, depois tentava melhorar esses pontos maus para pontos bons." **E13**
"Sem duvida que queria ter uma experiência internacional, acho que era mesmo sair daqui e ir para uma empresa completamente diferente e com um *mindset* um bocado diferente porque Portugal tem uma ideologia um bocadinho diferente, e acho que era por aí." **E14**
"Neste momento, era sair daqui e meter-me numa empresa onde não fazia ideia se ia estar bem ou se ia dar errado." **E16**
(…) O fracasso impulsiona-nos, a tentar mudar, a ver que erramos, e a tentar perceber "ok, eu não sei isto, de que forma vou fazer isto?" **E17**
"(…) Toda a gente erra, somos todos humanos e nem todos os dias são bons. Hoje correu mal, mas aprendo com os erros e para a próxima vez vai correr bem." **E18**
"(…) Mudar-me para o Algarve por exemplo e procurar outra oportunidade." **E19**
"Estou a pensar talvez numa empresa estrangeira e ter um contrato a cem porcento remoto" **E20**
"Nós temos sempre que pensar ao fechar uma porta abre-se uma janela." **E21**

Figura **27** - *Formas de encarar o fracasso profissional pelos colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

4.1.6. A Importância das Posições de Chefia

As chefias são, para ambas as amostras, uma das partes mais importantes para o sucesso tanto pessoal como organizacional e, por isso, com a análise deste tópico pretende dar resposta ao OE6.

Por ambas as categorias de entrevistados demonstrarem ter pontos de vista muito semelhantes relativamente a este tópico, todas as evidências apresentadas nesta subsecção serão consideradas em conjunto.

A maioria dos dados obtidos ilustra que é importante que as posições de chefia se caracterizem por alguém que já tenha vivido toda uma progressão até chegar ao cargo em que se encontra. Para além disso, tanto os alunos da academia, como os colaboradores, defendem que todos aqueles que se encontram em cargos de chefia devem ser pessoas com características humanas como a empatia, a compreensão, capacidade de liderança e de comunicação.

De acordo com a literatura, aquilo que tanto os alunos da formação como os colaboradores pretendem como chefias são líderes humanos (Bolman & Deal, 1992).

A figura seguinte salienta alguns depoimentos de ambas as categorias que confirmam a afirmação anterior.

"Acho que um bom chefe seria aquele que já passou por tudo o que eu tivesse passado. Ou seja, uma pessoa que também veio de baixo, que já foi mecânico e que foi subindo ao longo do tempo" **E1**
"É uma pessoa que ensina e que nos deixa a trabalhar à vontade." **E2**
"Um chefe tem de aceitar os problemas que as pessoas possam ter e devem ajudar." **E3**
"Alguém divertido, que sabe ensinar, mostrar as coisas para aprender bem." **E4**
"Primeiro ponto, é a humildade, acho que como a chefia tem de ser humilde. A empatia, acho que também é importante alguém dinâmico e bem-disposto." **E11**
"Alguém que passou por aquilo que passei, a transparência é importante e a escuta ativa é muito importante." **E12**
"Uma pessoa humana, que puxa por mim para mostrar coisas novas para eu não estagnar, porque se não fico cansada." **E13**
"Tem de gostar de ensinar, de passar a mensagem, há chefes que são bons, mas querem ser os únicos então não querem passar essa informação porque querem continuar a ser os melhores... Tem de haver uma partilha, um equilíbrio entreajuda e autonomia, ter a política de que errar é normal, permitir a aprendizagem, mas ao mesmo tempo dar autonomia e aprendizagem e claro tudo o que é relação interpessoal." **E14**

Figura **28** - *Qualidades das posições de chefia apreciadas tanto pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano como pelos colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

Todos estes depoimentos deixam bem claro a intenção da geração Z no que toca à necessidade de chefias capazes de liderar pelas características humanas e não pela imposição.

4.1.7. O Ambiente de Trabalho em Meio Organizacional e em Equipa

O ambiente de trabalho vivido no seio interno, tanto da academia de formação "Ser Caetano" como no departamento de DPC, foi um dos tópicos em análise ao longo das entrevistas e por isso esta subsecção destina-se a dar resposta ao OE7 do presente estudo.

Por ambas as categorias demonstrarem ter pontos de vista muito semelhantes relativamente a este tópico, todas as evidências apresentadas nesta subsecção serão consideradas em conjunto.

De uma forma geral, todas as opiniões dadas foram praticamente unânimes, à exceção de alguns alunos e colaboradores que referiram sentir alguma competitividade. Contudo, a grande maioria, afirmou que prevalece um clima de muita cooperação dentro da organização, o que facilita muito o trabalho e motivação de todos. A figura seguinte, apresenta algumas das respostas obtidas para justificar esta análise.

"Há sempre aquela competitividade por causa da seriação, mas de uma forma geral há um bom ambiente" **E1**
"Neste momento o ambiente é de concorrência. Como é o início todos querem agarrar o trabalho." **E3**
"O ambiente aqui é de entreajuda." **E4**
"O ambiente é de entreajuda aqui dentro" **E6**
"É de entreajuda. Se alguém precisa de ajuda as pessoas estão sempre lá." **E9**
"Eu sinto concorrência, é a primeira coisa que me vem à cabeça, mas não é cem porcento." **E11**
"Sinto que é cooperação. Estamos todos virados para o mesmo, temos todos os mesmos objetivos." **E16**
"Cooperação. Eu quando entrei nem sabia mexer com o *Excel*, não sabia mesmo mexer, não tinha nenhuma experiência e os meus colegas de trabalho logo no primeiro mês ensinaram-me tudo o que eu precisava e tiveram sempre disponíveis. Eu perguntava oito vezes a mesma coisa e eles as oito vezes respondiam." **E17**
"Das duas equipas que passei, tanto da equipa de arquitetura digital como de marketing, foram sempre colaborativas." **E20**

Figura **29** - *O ambiente vivido tanto pelos alunos da academia de formação Salvador Caetano como pelos colaboradores de DPC internamente*

Fonte: Elaboração Própria

Demonstrado o ambiente maioritariamente colaborativo que se vive dentro da organização, importa ir ao encontro do que fora dito por Kucharska et al. (2019) na revisão da literatura, quando afirma que a satisfação no trabalho é influenciada por vários aspetos, sendo que, um deles é o ambiente de trabalho.

De modo a perceber ainda melhor qual o tipo de ambiente laboral em que os entrevistados gostam de estar inseridos, foi realizada uma outra questão dentro desta categoria que teve como objetivo perceber qual o tipo de comportamentos que cada um dos entrevistados valoriza mais ou menos que um outro colega tenha para consigo durante o dia-a-dia.

Neste sentido, foram obtidas afirmações bastante distintas que se justificam pelo contexto completamente diferente que existe entre o ambiente escolar e o ambiente profissional. A figura que se segue é relativa a alguns depoimentos dos alunos da formação "Ser Caetano".

"Às vezes fazem grupos e posso estar a tirar uns parafusos ou assim, e alguém chega lá e continua o que estou a fazer… Não gosto que interfiram." **E2**
"Neste momento o ambiente é de concorrência. Como é o início todos querem agarrar o trabalho." **E3**
"Gosto que ajudem e expliquem e não ir apenas mostrar que se sabe." **E3**
"Se eu não conseguir fazer algo, chamo um colega e ajudam-me sempre." **E4**
"Tirar as ferramentas da mão para fazer outra pessoa em vez de se conversar." **E5**

Figura **30** - *Aspetos comportamentais negativos entre colegas de equipa do ponto de vista dos alunos da academia de formação Salvador Caetano*

Fonte: Elaboração Própria

Conforme ilustram estes depoimentos acima, os alunos da formação são pessoas que gostam de ser independentes e que, quando não o conseguem ser, preferem ter alguém ao seu lado capaz de os aconselhar, ajudar e até demonstrar como de faz determinada tarefa pois, para os próprios, a autoridade e a falta de atribuição de tarefas por escassez de confiança é algo que não lhes agrada.

Quando, igualmente, questionados sobre o mesmo assunto, os colaboradores apresentaram opiniões que na prática se assemelham a alguns comportamentos que os alunos também não gostam que os colegas tenham para consigo, como é o caso da falta de empatia, de compreensão, de capacidade de comunicação e de humildade para assumir os erros, conforme é realçado abaixo.

"Falta de empatia, falta de simpatia, às vezes acontece aqui às vezes, mas não é na minha equipa. Falta de sinceridade de transparência. Acho que é isso. Para mim essas são as mais importantes" **E12**
"Falta de humildade, o não querer ajudar, o ser arrogante, em vez de facilitar estar a piorar…" **E14**
"Uma coisa que eu prezo é quando me passam algum tipo de trabalho e esse trabalho está o mínimo organizado possível, porque, isto é, muito à base de processos. O facto de ter uma pessoa ao meu lado em que se eu perguntar sei que a pessoa tem paciência para me responder, e o bom ambiente no escritório é essencial e deixa-nos à vontade para nos organizarmos nas tarefas." **E18**

Figura **31** - *Aspetos comportamentais negativos entre colegas de equipa do ponto de vista dos colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

De um modo geral, as diferenças de opinião relativamente às duas categorias são pouco distintas, isto porque, a maioria privilegia ambientes de trabalho onde haja cooperação, espírito de entreajuda, capacidade de trabalho coletiva e compreensão entre membros da equipa.

Uma das principais conclusões que se pode tirar do ambiente escolar e de trabalho que se vive dentro da organização, é que o Grupo Salvador Caetano se caracteriza por ser uma empresa que possuí uma cultura amigável e de qualidade a este nível, o que, segundo Kucharska et al. (2019), também melhora os níveis de *performance* das equipas e, consequentemente, da organização em si.

4.1.8. A Sustentabilidade e a Preocupação Ambiental

O tópico que se segue é mais uma das categorias em análise neste estudo e a sua referência ajusta-se, uma vez que o objetivo para por responder ao OE8 traçado.

Ao longo das entrevistas foram realizadas algumas perguntas que tiveram o propósito de compreender o quanto é relevante, tanto para os alunos como para os colaboradores, trabalhar com uma empresa que se preocupa com o meio ambiento e a sustentabilidade.

As respostas alcançadas variam um pouco consoante a categorias pois, se de um lado os alunos tendem a relativizar, apesar de assumirem a importância da responsabilidade ambiental, por outro os colaboradores acreditam que numa indústria, como a automóvel, é importantíssimo.

As respostas obtidas junto dos alunos da formação demonstram que a grande maioria é muito redutora no que toca à sustentabilidade, ou seja, defendem que é necessário, sim, haver preocupação ambiental por parte da organização, mas não encaram isso como essencial para a sua permanência na empresa. Os alunos acabam por relativizar a importância que se deve atribuir à sustentabilidade, principalmente numa altura em que este é cada vez mais um tema na ordem do dia.

A figura seguinte, expõe alguns dos pontos de vista dos alunos sobre o peso deste tópico.

"Sim, no meu último estágio o lixo era todo separado, devido a líquidos tóxicos. Até porque a longo prazo é algo mau para nós. Mas tem de haver também praticidade com a localização das separações. E às vezes isso não acontecia" **E1**
"Sim é importante haver sustentabilidade" **E3**
"Acho que é sempre bom, mas não me influencia diretamente. Não há diferenças." **E5**
"Sim, sem dúvida. Não trabalhava para uma empresa que não fosse preocupada com o ambiente" **E7**
"Sim. Sou a favor das fábricas que poluem menos. Para chegar aos combustíveis, há um processo de poluição." **E10**

Figura **32** - *A importância da preocupação ambiental nas empresas para os alunos da academia de formação Salvador Caetano*

Fonte: Elaboração Própria

Os colaboradores entrevistados demonstraram que o assunto da sustentabilidade é um assunto ainda mais delicado e a maioria defende que a preocupação sustentável deve ser algo permanente e que ninguém deve abdicar.

Para estes, uma empresa que se guie por valores que preservam o ambiente e a sustentabilidade é uma organização que usufrui de uma mais valia no que toca à competitividade.

A figura 33 traduz algumas das opiniões sobre a responsabilidade ambiental nas empresas tidas pelos colaboradores.

"Acho que é muito importante termos isso no grupo e sustentabilidade é um tema muito falado." **E14**
"Nós sabemos como está o sustentável neste momento e já esgotamos os recursos... Toda a gente sabe que neste momento estamos nesta situação. Acho que é uma mais valia irmos para uma empresa com esses valores." **E18**
"Sim. Quando estava à procura de estágio e achei que não queria ir para um sítio que contribui tanto para a poluição, mas depois fui ver o site e percebi que o grupo faz um esforço para fazer isso e passar para os colabores." **E21**
"Sim, super importante, a responsabilidade social em todos os níveis e ambiental também." **E12**
"Sim. É uma empresa que se preocupa com as pessoas, mas também com o meio ambiente. Acho que isso diz muito sobre uma empresa, ter em atenção os aspetos que fazem sentido, acho que é importante, acho que é algo que leva à evolução e também mostra o quão a empresa está preparada para acompanhar o mundo." **E19**

Figura **33** - *A importância da preocupação ambiental nas empresas para os colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

4.1.9. A Diversidade e Inclusão Social

A diversidade e inclusão social é uma realidade que, na atualidade, as empresas procuram melhorar de dia para dia e na Salvador Caetano isso não é exceção. Para além disto, esta é uma categoria de análise que precisa de ser trabalhada, pois pretende responder ao OE8 definido.

Quando questionados sobre a importância de haver um ambiente multicultural, a maior parte dos entrevistados revelou que é sempre interessante usufruir de ambientes onde haja multiplicidade de raças, etnias e cultura.

A opinião tida pelos os alunos da academia "Ser Caetano" baseou-se apenas na aceitação, sendo que estes afirmaram que trabalhar e viver inseridos num ambiente diversificado a vários níveis é algo relativamente indiferente e que não os incomoda pois, na prática, o importante é que toda a gente se respeite e trabalhe de forma conjunta.

A figura seguinte dá conta de algumas das declarações tecidas pelos alunos da formação relativamente à diversidade e inclusão social no ambiente escolar.

"A mim isso não me afeta. Convivo com toda a gente. Se tiver diversidade, ok. Se não tiver, não faz diferença." **E1**
"Não me afeta." **E3**
"Não tenho qualquer problema. Não me afeta." **E4**
"Acho que é bom. É importante haver diversidade." **E5**
"Não tenho qualquer problema. Mas é igual." **E8**
"Não se pode excluir nenhum. Temos de nos adaptar a eles e eles a nós. Não me faz diferença. Alguns trabalham mais que nós." **E7**
"Acho bom e sinto-me confortável. Todas as pessoas devem ser tratadas da mesma forma." **E6**

Figura **34** - *A diversidade e inclusão social do ponto de vista dos alunos da academia de formação Salvador Caetano*

Fonte: Elaboração Própria

As opiniões dos colaboradores de DPC comparativamente a estes não se mostraram muito diferentes, pois a maioria revelou um particular interesse em poder colaborar com empresas que trabalham frequentemente com ambientes multiculturais.

Para os colaboradores, a questão da diversidade e inclusão social está relacionada com a capacidade que cada empresa tem de consciencializar os seus colaboradores e o mercado organizacional em geral de que a multiculturalidade, quando presente nas equipas, só trás mais-valias. Para alguns destes entrevistados, existem, inclusive, pessoas de outras raças, etnias e culturas que são mais produtivas e que valorizam mais o posto de trabalho onde estão inseridos.

Por fim, um dos colaboradores entrevistados (E24) salienta ainda que há um longo caminho a percorrer relativamente à inclusão social, pois considera que a nossa cultura organizacional ainda associa a diferença à falta de competência.

A figura seguinte expõe algumas das respostas obtidas junto dos colaboradores da Salvador Caetano relativamente à diversidade e inclusão.

"(…) Já tive em eventos com o grupo e com pessoas deficientes e estar a fazer entrevistas, e tens pessoas ali muito capazes e muito resilientes e muitas dão mil a zero a pessoas que temos aqui. Por isso sim temos muito a ganhar com isso e devemos de continuar a apostar, não só em trazer pessoas, mas nós sabermos também como lidar com elas, porque nós não sabemos e fiz entrevistas a pessoas e tive muita dificuldade em arrancar informação que precisava." **E12**
"Temos aqui uma pessoa com uma deficiência motora e aprendemos com eles diferentes formas e maneiras de fazermos as coisas que se calhar nós não íamos chegar lá. Acho importante porque não estamos só na nossa bolha e temos noção de outras realidades e é super importante para evoluirmos pessoalmente." **E18**
"Sim, acho que sim, eu nunca tinha trabalhado nesse ambiente, mas temos uma pessoa aqui e acho interessante, mais uma vez, é a preocupação com as pessoas, somos todos diferentes. Valorizo mais essa questão do que a responsabilidade ambiental." **E19**
"(…) A minha mãe é surda e tenho mais familiares surdos. Sempre cresci no meio da diferença, digamos assim e no meio da deficiência. E é giro ver como o meu filho já começa a fazer língua gestual por impulso próprio. (…) Acho que no grupo temos de trabalhar mais nisso (…) Ainda há um trabalho muito grande pela frente." **E24**

Figura **35** - *A diversidade e inclusão social do ponto de vista dos colaboradores de DPC*

Fonte: Elaboração Própria

Em modo de conclusão, é importante realçar que, ao longo de toda esta análise de dados, foram apenas trabalhados todos os tópicos que se revelaram pertinentes ao longo da revisão da literatura. Deste modo e devido à grande profundidade das entrevistas realizadas existe ainda muita margem de trabalho e observação, o que poderá ser um dos aspetos a trabalhar pelo Grupo Salvador Caetano de agora em diante, acreditando que a balanço de todos os dados recolhidos pode dar muitos bons *insights* à organização.

4.2. Discussão

Concluída a análise de resultados do corrente estudo, apresenta-se neste capítulo a discussão dos mesmos, com o objetivo de dar resposta aos objetivos específicos definidos logo no início.

Assim sendo, todas as perspetivas e conclusões que surgirão mais à frente no estudo provêm da presente discussão de respostas, sendo que só através destas é possível responder ao objetivo geral desta investigação, que é projetar uma nova conceção de carreira capaz de atrair e reter talento nas novas gerações no âmbito de uma estratégia global de *employer branding* que tenha em conta o elevado *turnover* e *job jumping*.

Abordando diretamente os dados obtidos, foi possível constatar que a geração Z é uma faixa etária de jovens que ambiciona uma progressão de carreira assente no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e esta é uma realidade que já podemos constatar ao longo da revisão da literatura, ou seja, faz todo o sentido ser aqui realçada.

Para sustentar esta afirmação, temos os autores Aruldoss, Kowalski e Parayitam (2020). Estes autores afirmam que este equilíbrio só é possível de conseguir se forem evitadas situações de *stress* no trabalho, o que vai ao encontro daquilo que podemos concluir relativamente às necessidades sentidas tanto pelos alunos da Academia de Formação Profissional como pelos colaboradores de DPC, quando dizem preferir estar inseridos num ambiente de trabalho bom em que prevaleça a cooperação, a entreajuda, a compreensão. Ou seja, preferem trabalhar um ambiente onde não haja evidentes e constantes situações de *stress*. Esta realidade em torno do ambiente de trabalha corresponde também a uma das dimensões do EB, tal como foi referido na revisão da literatura.

Para além do ambiente organizacional pretendido pelos entrevistados, existe um conjunto de muitas outras ilações que devem ser referidas aqui, pois são igualmente importantes para aquela que se pretende ser uma nova abordagem à carreira profissional. Deste modo, importa agora prestar atenção nas perspetivas tidas pelas duas categorias de entrevistados relativamente à evolução do conceito de carreira profissional, onde é possível compreender que os alunos, por serem ainda muito jovens e encontrarem-se a terminar os estudos, demonstram uma significativa apreensão relativamente à sua carreira daqui para frente. A maioria deles define que a carreira profissional se inicia assim que é terminado o percurso académico, o que vai contra o que defende Oplatka (2010), quando diz que a carreira profissional deve remeter imediatamente aos princípios adquiridos ao longo da aprendizagem escolar. Para além deste, também Greller e Simpson (1999), dizem que a carreira profissional começa na escola.

Olhando para o que nos dizem os colaboradores de DPC a respeito deste ponto, percebemos que, para estes, o conceito de carreira vai ao encontro do que já fora argumentado por Sears (1982), quando definiu carreira como a sucessão de empregos ou atividades profissionais ao longo da vida mas, para além disto, os colaboradores argumentam ainda que a carreira profissional deve corresponder às expectativas que cada pessoa tem e, para isso, o inicio da carreira profissional deve também ser um momento de reflexão onde as pessoas devem ponderar sobre o seu próprio futuro, com base nas suas ambições salariais e nas responsabilidades que cada um está disposto a assumir ao longo da progressão.

Para que haja uma saudável progressão de carreira dentro de uma organização, é essencial observar os pontos que se seguem: a forma como a geração Z encara o fracasso, a importância das chefias e métodos de liderança e o ambiente de trabalho em meio organizacional.

Ter de conviver com o fracasso profissional é uma realidade muito frequente na geração Z se tivermos em conta fenómenos contemporâneos como o *job hopping* e o *job jumping* e, por isso, estas duas categorias optam por mostrar um comportamento reativo e de forte capacidade de adaptação. Ou seja, sempre que estão numa situação profissional menos positiva, optam por soluções que os satisfaçam, como usufruir de momentos de reflexão, trabalhar sobre os erros cometidos, investir num negócio próprio numa área completamente distinta ou, então, aventurar-se profissionalmente no estrangeiro. Todo este cenário, está em linha com a figura 10 apresentada na revisão da literatura que explica que, uma das formas de haver progressão de carreira é através da mudança de desafios, algo que também está associado ao *job hopping*. No entanto, estas mudanças, aos olhos da progressão de carreira, podem gerar alterações na postura do colaborador, sendo que, normalmente, é nos momentos de fracasso onde essas mudanças são mais acentuadas por conta da reflexão e do trabalho sobre os erros cometidos no passado.

Desta forma, o fracasso profissional pode ser compreendido como um momento que está associado ao desempenho pessoal dos colaboradores, mas não só, pois pode haver muitas outras questões internas que podem afetar a *performance* e produtividade dos trabalhadores. Porém, a vertente do desempenho profissional que aqui interessa discutir, tem a ver com a capacidade que cada uma das categorias tem de vislumbrar o seu desempenho profissional no imediato, em prol dos objetivos e metas do GSC.

Por um lado, os alunos da academia de formação alegam que o seu desempenho, enquanto elementos colaborativos da Salvador Caetano, assenta em tirar boas notas para melhorar as probabilidades de serem seriados para as melhores empresas do ramo automóvel e, para que isso aconteça, tudo depende da motivação pessoal e da qualidade das chefias com quem trabalham. Por outro lado, os colaboradores de DPC defendem que todo o desempenho

individual que é verificado no Grupo, deve ser considerado com um esforço coletivo pois, na Salvador Caetano todos trabalham com foco nos objetivos comuns, apesar de existirem alguns colaboradores que fazem questão de mencionar que o reconhecimento e valorização profissional são dois dos fatores-chave que levam à motivação e consequentemente às intenções de progredir na carreira internamente.

A questão do reconhecimento e valorização pessoal leva-nos ao próximo ponto de discussão: as lideranças e chefias mais eficazes mais pretendidas pela geração Z entrevistada.

A maioria dos entrevistados, à semelhança do que afirma Lee e Karamul (2009) dá a entender que as chefias são parte muito importante na qualidade do trabalho e na vontade de permanecer na empresa, sendo que, aquilo que podemos realçar é que todos os entrevistados preferem lideranças humanas, ou seja, um dos tipos de líderes/liderança já mencionados por Bolman e Deal (1992) onde devem prevalecer características como empatia, compreensão, capacidade de ouvir o colaborador, capacidade de incentivo/motivação e espirito de equipa. A juntar a isto, tantos os alunos como os colaboradores dizem já viver um bom ambiente organizacional o que, segundo Kucharska et al. (2019) e Cascales (2021), aumenta os níveis de satisfação no trabalho.

Toda esta discussão transporta-nos para os últimos tópicos a abordar: a preocupação com a sustentabilidade, a diversidade e a inclusão social. Do ponto de vista da carreira profissional, estes talvez sejam aqueles que menor impacto têm numa possível carreira, seja dos alunos seja dos colaboradores a nível interno. No entanto, são necessários de realçar, pois fazem parte de uma realidade que, conforme pudemos verificar pelos dados da *Manpowergroup* (2022), é importante para os trabalhadores, uma vez que a sustentabilidade, a diversidade e a inclusão são algumas das tendências no que toca a preocupações dos colaboradores para os próximos anos.

Posto isto, e como forma de sintetizar toda a secção de análise e discussão de dados, a tabela que se segue demonstra por pontos o essencial das respostas obtidas para cada um dos objetivos específicos e faz corresponder cada um desses objetivos à subsecção de análise em causa.

Objetivos específicos	Respostas alcançadas para os OE's		Subsecção de análise correspondente
OE1 (Compreender a evolução temporal do conceito de carreira profissional) **OE2** (Entender o significado de carreira profissional e de oportunidade de desenvolvimento junto da geração Z)	Alunos da academia de formação profissional	- Grande apreensão no que toca à dificuldade de subir na carreira; - A carreira profissional para estes começa nas mudanças sentidas na transição do contexto ensino para o mercado de trabalho; - Dificuldade em percecionar o que já fora alcançado	4.1.1. A Evolução e Compreensão do Conceito de Carreira Profissional junto da Geração Z
	Colaboradores de DPC	- Mudar de emprego com frequência; - O colaborador deve traçar a sua própria linha condutora de carreira; - Aumento das responsabilidades e do peso do colaborador dentro da empresa; - Necessidade de parar para pensar e projetar de forma ponderada o futuro.	
OE3 (Entender quais as necessidades que satisfazem a geração Z relativamente à progressão de carreira profissional, consoante a convivência com o fracasso, as novas oportunidades profissionais e o desenvolvimento de competências) **OE4** (Perspetivar as expectativas profissionais a longo prazo da geração Z)	Alunos da academia de formação profissional	- Alcançar a estabilidade profissional e financeira; - Concluir o nível 5 do curso profissional de Mecatrónica; - Gostar da função que se desempenha	4.1.2. As Perspetivas Profissionais a Longo Prazo
	Colaboradores de DPC	- Dificuldade em percecionar o futuro profissional a longo prazo com exatidão, pois o mercado de trabalho atual é muito volátil; - Perspetivam estabilidade profissional e progressão salarial; - Alvejam o bem-estar físico e psicológico	
OE5 (Compreender a importância do desempenho pessoal ao nível da carreira profissional)	Alunos da academia de formação profissional	- Tirar boas notas, para conseguir boa colocação nas fases de seriação; - Ser capaz de realizar e cumprir tarefas; - Deixar o cliente satisfeito, no menor tempo possível e com custos acessíveis; - Procuram executar as tarefas de forma correta e se possível com a validação dos superiores, pois o nome da empresa está sempre em causa;	4.1.3. A Importância do Desempenho Pessoal a Nível Profissional

	Colaboradores de DPC	- Assumir e cumprir metas e objetivos; - Associam o desempenho pessoal ao desempenho coletivo, pois o Grupo Salvador Caetano é visto como um só e contribuem todos com o mesmo propósito; - Ambicionam a valorização e reconhecimento pessoal por parte dos superiores.	
OE7 (Identificar quais as condições organizacionais/ambiente de trabalho mais pretendidas pela geração Z para a formulação de carreira)	Alunos da academia de formação profissional	- Priorizam a localização da empresa, deve ser próxima de casa; - Desejam boa qualidade de ferramentas; - Valorizam um bom ambiente entre colegas; - Valorizam as questões de higiene e segurança no trabalho	4.1.4. Condições Organizacionais Fornecidas ao Nível do Trabalho e da Aprendizagem
	Colaboradores de DPC	- Querem condições de segurança e higiene, mais especificamente seguros de saúde extensíveis ao agregado familiar - Desejam condições de trabalho que equilibrem a vida pessoal com a vida profissional; - Flexibilidade de horário; - Possibilidade de teletrabalho	
OE3 (Entender quais as necessidades que satisfazem a geração Z relativamente à progressão de carreira profissional, consoante a convivência com o fracasso, as novas oportunidades profissionais e o desenvolvimento de competências)	Alunos da academia de formação profissional	- Concentram-se na capacidade de reação e em ser inovadores; - Adquirir maiores qualificações/prosseguir com os estudos; - Procuram novas oportunidades profissionais	4.1.5. Necessidade de Encarar o Fracasso Profissional
	Colaboradores de DPC	- Momento de reflexão pessoal sobre o futuro profissional; - Procura por experiências profissionais no estrangeiro; - Aposta em projetos profissionais a título pessoal e em áreas completamente diferentes da área de formação; - Trabalhar sobre os erros cometidos nas experiências que correram menos bem no passado	

OE6 (Salientar a importância das posições de chefia e dos métodos de liderança para o sucesso profissional)	Alunos da academia de formação profissional	- Valorizam as chefias que lideram com base em características humanas como: empatia, consideração, capacidade de ensinar e ouvir o outro; -Líderes observadores e exigentes a um nível saudável de modo a prevenir a estagnação do colaborador; -Chefias humildes com boa capacidade de comunicação e entreajuda	4.1.6. A Importância das Posições de Chefia
	Colaboradores de DPC		
OE7 (Identificar quais as condições organizacionais/ambiente de trabalho mais pretendidas pela geração Z para a formulação de carreira)	Alunos da academia de formação profissional	- Sentem um ligeiro ambiente de competitividade/concorrência devido aos processos de seriação para as empresas que acontece depois de finalizado o curso; - Ao mesmo tempo afirmam a existência de um ambiente de cooperação e entreajuda;	4.1.7. O Ambiente de Trabalho em Meio Organizacional e em Equipa
	Colaboradores de DPC	- Dizem estar maioritariamente inserido num ambiente organizacional onde predomina a cooperação e entreajuda	
OE8 (Perspetivar a importância da sustentabilidade e da inclusão social para a geração Z na escolha por uma empresa)	Alunos da academia de formação profissional	- Apesar de relativizarem o tema, assumem que é importante trabalhar numa organização que se preocupe com a sustentabilidade e o meio ambiente; - Alguns deixam claro que este é um fator de exclusão na escolha por qual empresa representar	4.1.8. A Sustentabilidade e a Preocupação Ambiental
	Colaboradores de DPC	- Dão elevada importância à preocupação com a sustentabilidade e afirmam que o Grupo Salvador Caetano é uma organização onde já é visível este cuidado;	

OE8 (Perspetivar a importância da sustentabilidade e da inclusão social para a geração Z na escolha por uma empresa)	Alunos da academia de formação profissional	- Denotam indiferença relativamente a ambientes multiculturais, assumindo não se importarem se existem ou não pessoas de outras culturas/etnias.	4.1.9. A Diversidade e Inclusão Social
	Colaboradores de DPC	- Revelam particular interesse em poder cooperar em ambientes multiculturais, mas não é um aspeto que lhes seja muito preocupante; - Afirmam já existir uma notável diversidade e inclusão no seio interno do Grupo Salvador Caetano, mas ressalvam que ainda é um *work in progress*	

Tabela **11** - Sintetização do capítulo da análise de dados com as respostas aos objetivos específicos
Fonte: Elaboração Própria

Concluída a presente discussão de dados, importa salientar que tudo aquilo que fora aqui mencionado servirá como base para a formulação da resposta ao objetivo geral de investigação: Projetar uma nova conceção de carreira capaz de atrair e reter talento nas novas gerações no âmbito de uma estratégia global de *employer branding* que tenha em conta o elevado *turnover* e *job jumping.*

Assim sendo, o capítulo que se segue tem o propósito de apresentar as devidas conclusões acerca de toda a investigação realizada. Para além das conclusões também expõe algumas das limitações sentidas ao longo do estudo, bem como algumas recomendações futuras relativas ao EB e ao mundo organizacional.

Para terminar, convém enfatizar que a projeção da nova conceção de carreira até agora trabalhada será ilustrada e clarificada ao longo de toda a conclusão.

5. Conclusão

Com o presente estudo pretendeu-se evidenciar os inúmeros aspetos que, neste momento, são fundamentais em termos de carreira profissional para a geração Z.

Este foi um relatório de estágio intensamente explorado à luz do *employer branding*, visto que atualmente o EB é a base da maioria dos recursos humanos dentro das empresas.

Explorando a maior parte das referências utilizadas ao longo deste estudo, foi possível adquirir conhecimento pertinente capaz de explicar o porquê de o Grupo Salvador Caetano estar num bom caminho relativamente à atração e retenção de talento.

O facto do GSC demonstrar interesse em trabalhar a carreira profissional de acordo com EB, ilustra a sua preocupação para com esta problemática. Mas importa realçar que a chave que desencadeou esta abordagem foi a já referida entrevista de saída de um dos seus importantes colaboradores que, apesar de ter usufruído de uma recente progressão salarial, quis abandonar a empresa.

Na fase inicial deste estudo começou-se por perceber de que forma o EB evoluiu em prol do recrutamento e do mercado de trabalho em geral, passando por entender quais são as dimensões que compõe o mesmo e de que forma é que cada uma delas é trabalhada pelas empresas para formar o seu *employer value proposition.*

Através da identificação das dimensões de EB e dos valores envolvidos na criação da imagem de marca da entidade empregadora, chegou-se à conclusão de que, se a intenção do Grupo Salvador Caetano é implementar uma nova conceção de carreira, primeiramente deve continuar a melhorar e desenvolver a sua imagem de marca a nível interno, pois é o ponto de partida em termos de atração para todos aqueles que equacionam realizar carreira na organização.

O facto de tanto o Grupo Salvador Caetano como qualquer outra empresa verificarem a necessidade de continuar a trabalhar o EB, leva-nos ao próximo ponto, que são os benefícios da aplicabilidade do mesmo tanto a nível interno como externo. Qualquer modelo interno que vise a atração e retenção de talento deve fazer-se valer do EB, isto porque, conforme afirmado por Heilmann et al. (2016) os benefícios obtidos vão ao encontro, precisamente, das necessidades organizacionais aqui em causa: atrair e reter colaboradores.

Para alcançar estes objetivos, pudemos constatar que tudo começa no processo de recrutamento, uma vez que este deve concentrar esforços em fazer-se valer de modelos semelhantes ao proposto por Gaddam (2008), onde o principal objetivo é atingir margens de lucro, através de aspetos já referenciados ao longo da revisão da literatura como: a satisfação do colaborador e o comprometimento do mesmo. Acredita-se que estes dois aspetos influenciam igualmente a satisfação e respetiva lealdade do consumidor.

Olhando do ponto de vista da carreira profissional e, apesar do conceito de EB ser bem mais recente do que o de carreira profissional, existe, atualmente, um equilíbrio entre ambos, pois são cada vez mais as empresas que procuram trabalhar a carreira profissional em função dos seus níveis de EB.

Desta forma, foi necessário entender de que forma é que os novos modelos de carreira profissional a nível organizacional estão de acordo com aquilo que é pretendido pela geração Z e, para que isto se tornasse possível, foram realizadas entrevistas onde ficamos a saber que, contrariamente ao paradigma tradicional de carreira, o salário já não é mais a principal preocupação dos jovens na escolha por um novo emprego, mas sim a flexibilidade de horário, o *work-life balance*, o teletrabalho, juntamente com um bom ambiente de trabalho e métodos de liderança humanos e saudáveis.

O período em que vivemos, em termos organizacionais, explica muito do que vem acontecendo com fenómenos como o já referido (JH*)*, isto porque, no final das contas, o principal problema pode não estar na forma como os colaboradores encaram a permanência nas empresas, mas sim nas condições que estas oferecem.

Neste sentido, a forma como o paradigma cultural do mercado de trabalho está formatado faz com que seja perfeitamente natural querer mudar de emprego e, muitas das vezes, como foi possível verificar com as entrevistas, nem sempre é necessário existirem motivos válidos para querer sair da empresa. Na verdade, mudar de empresa é cada vez mais uma normalidade, em virtude de que a maioria já encara como uma necessidade e como uma mais valia para o percurso profissional percorrer várias entidades empregadoras.

A não compreensão deste problema por parte das empresas, representa um dos *gaps* possíveis de estudar no futuro pois, antes de tentar revolucionar os modelos de carreira profissional, é necessário conseguir modificar a forma como as gerações mais jovens encaram o mercado de trabalho, fazendo-os acreditar que a constante mudança de emprego tem, sim, aspetos muito positivos e demonstra versatilidade. Mas também tem aspetos negativos, dado que não permite alcançar estabilidade e pode transmitir uma má imagem pessoal do

colaborador, na medida em que pode ser necessário explicar o porquê do mesmo não conseguir fixar-se numa organização por um maior período de tempo.

Assim sendo, e como forma de dar resposta ao objetivo geral de investigação proposto, aquilo que o presente estudo sugere ao Grupo Salvador Caetano é a implementação de um modelo de carreira profissional interno que comece pela consciencialização da geração Z relativamente às vantagens e desvantagens de estar a mudar de emprego com frequência. De seguida, este deve ser um modelo de carreira vincado pelas dimensões do EB aqui propostas. Isto porque é através destas que se alimenta e melhora o valor da marca empregadora. Assim que bem transmitido e clarificado o valor da marca seria interessante "gamificar" um pouco o processo de progressão de carreira dando sempre a possibilidade aos atuais e futuros colaboradores de experimentarem as mais diversas funções e desafios dentro da organização, pois isso irá mantê-los motivados e com vontade de contribuir com mais determinação.

Para que esta nova conceção de carreira seja um sucesso, daqui em diante é importante fazer-se acompanhar de líderes humanos e com uma capacidade de compreensão acima da média. Para além disto, sugere-se também que sejam mantidos momentos de contacto como o já praticado "*one-to-one"*, visto que é uma um tipo de iniciativa que agrada aos colaboradores.

No que toca aos benefícios possíveis de oferecer aos trabalhadores, aqueles que este modelo defende são: a flexibilidade de horário, a permanência do teletrabalho, o fornecimento de seguros de saúde extensíveis aos agregados familiares e ainda iniciativas, como a cedência de dias livres para responsabilidades da vida pessoal que sejam inevitáveis, tais como, acompanhar animais de estimação ao veterinário por questões de saúde ou em datas importantes (aniversários, nascimento de filhos, etc.).

Todo este tipo de ideias são fatores-extra progressão salarial que devem ser tidos em conta, pois este estudo comprova que a chave da atração e retenção de talento está na atenção que é dada aos colaboradores, mais especificamente aos detalhes da vida pessoal, pois são estes que, ao serem bem geridos pelas organizações, levam ao tão já mencionado *work-life balance* e que, por sinal, é uma das grandes necessidades da geração Z.

Em suma, a figura que se segue ilustra em formato circular, de modo a percecionar um ciclo, quais os pontos essenciais que devem guiar esta nova conceção de carreira profissional aqui proposta, fazendo com que a sua possível implementação no Grupo Salvador Caetano se dê de forma natural.

Figura **36** - *Nova conceção de carreira profissional sugerida*

Fonte: Elaboração Própria

6. Limitações ao Estudo

Ao longo do processo de realização deste estudo foram vários os momentos e também razões de grande dificuldade. Na verdade, este foi um relatório de estágio que na sua fase inicial se esperava fazer corresponder às expectativas da empresa *Talent* Portugal. No entanto, por razões ainda desconhecidas, a empresa optou por, em março deste ano, desistir do projeto, o que obrigou a uma total revolução, quer do tema a trabalhar, quer do processo de construção do mesmo.

Contudo, nem tudo foi negativo, pois houveram momentos de aprendizagem e, a juntar a isso, ainda foram realizadas algumas entrevistas exploratórias em torno do EB e feita alguma observação sobre a aplicabilidade do EB a nível da concorrência, não deixando de ser útil e, por esta razão, toda esta conjuntura merece ser mencionada, ou seja, houve uma espécie de estudo prematuro que auxiliou tudo o que viria a seguir.

Felizmente, o Grupo Salvador Caetano foi aquele que, por já estar por dentro do assunto e conhecer as intenções do estudo aqui presente, demonstrou total interesse em avançar com a ideia e acreditou que a sua colaboração poderia constituir uma contribuição decisiva para a produção desta nova conceção de carreira.

Assim que iniciado o processo de trabalho junto do Grupo Salvador Caetano, a verdade é que tudo correu maravilhosamente como planeado, sendo que a única dificuldade sentida se deveu aos *timings* das entrevistas, uma vez que as mesmas foram realizadas num período muito próximo da época do verão, o que por razões de calendário escolar e férias dos colaboradores acabou por diminuir ligeiramente a amostra recolhida. Porém, tendo em conta todas circunstâncias de instabilidade vividas inicialmente, o alcançar das 24 entrevistas realizadas foi muito satisfatório e, para além disso, revelou-se crucial para o estudo.

Ainda dentro das limitações, houve um outro aspeto que impossibilitou uma maior profundidade desta investigação, que foi a forma de estar e atuar dos alunos da academia de formação profissional "Ser Caetano" que, por serem pessoas mais técnicas, revelaram alguma dificuldade em comunicar sucintamente e em clarificar o seu pensamento. Porém, todos deram o seu melhor. Apesar de mencionada como uma limitação, esta é uma realidade perfeitamente compreensível, pois são pessoas jovens com vocações muito mais práticas do que comunicacionais.

7. Contributos e Recomendações Futuras

No que toca a contributos e recomendações, este estudo revela-se importante, pois apresenta uma nova conceção de carreira que procura corresponder da melhor forma possível às necessidades e expectativas da geração Z.

Apesar da considerável literatura já existente em volta da carreira profissional, é escassa a literatura que procura estabelecer a ligação entre aquilo que é procurado pelas novas gerações em termos de carreira e aquilo que é proposto pelas empresas na prática.

Deste modo, o presente estudo procura dar algum equilíbrio entre tudo o que já existe e aquilo que pode ser praticado em relação a esta nova conceção de carreira ajustada ao EB.

Por processo gamificado de carreira, entende-se todo um procedimento desde a comunicação por parte da empresa aos seus colaboradores atuais e possíveis do seu modelo interno de carreira até à sua utilização através de uma espécie de jogo de conquista.

Assim, aquilo que se propõe ao GSC é a implementação desta nova conceção de uma maneira prática e objetiva, explicando que esta é uma nova forma de encarar a carreira profissional onde os colaboradores já conhecem previamente todo aquele que deve ser o seu percurso dentro da organização, caso queiram chegar a um cargo ou desempenhar uma função especifica.

Neste caso em específico, esta é uma conceção que visa a permanência das gerações mais jovens no GSC por um período mínimo de 7 anos, mas, para isso, é importante que a empresa seja capaz de, numa fase inicial, comunicar corretamente esta nova conceção de carreira.

Começando pelos colaboradores já inseridos na empresa, devem ser consideradas estratégias de comunicação como:

- Criação de uma plataforma de *Customer Relationship Management* (CRM) onde seja divulgado todo o novo plano de carreira a implementar;
- *Meeting* com todos os colaboradores inseridos na geração Z, onde seja explicado todo a conceção de carreira, agora pré-estruturada;
- Dar conhecimento desta nova conceção e implementação do plano de carreira gamificado através do *e-mail*;
- Iniciativas de grupo capazes de exemplificar o processo de gamificação da carreira profissional (jogos interativos);

- Criação de um "Portfólio Caetano" assente nas possibilidades de progressão de carreira ao longo do tempo, com os devidos passos a seguir para atingir o progresso salarial e a mobilidade interna;
- Formações capazes de incutir nos colaboradores um espírito de obtenção a longo prazo, onde seja possível vislumbrar aquilo que podem alcançar ao longo do tempo, mediante métricas e níveis de experiência.

Relativamente a possíveis estratégias de comunicação a utilizar para atingir potenciais colaboradores, estas podem ser:

- Criação e divulgação na rede social *LinkedIn*, de uma nova campanha de recrutamento assente nesta nova conceção de carreira profissional e nas mais-valias da mesma;
- Presença em feiras de emprego, onde seja divulgada a nova conceção de carreira através de *Flyers* ilustrativos dos benefícios psicológicos, económicos e funcionais possíveis de extrair;
- Desenvolvimento de iniciativas *outdoor* de recrutamento, promovendo a envolvência e o sentimento de conquista, através de dinâmicas de grupo.

Do ponto de vista metodológico, este estudo contribui para a delineação de um modelo prático de aplicação desta nova conceção de carreira em função das necessidades, ambições e expectativas da geração Z.

Quanto às contribuições práticas, este estudo demonstra de que forma deve ser implementada esta conceção de carreira, de modo que os atuais e potenciais colaboradores conheçam de forma prévia tudo aquilo que precisam de fazer para evoluir na carreira dentro do GSC.

Em suma, a infografia a seguir apresentada recomenda e demonstra, de forma visual, todo aquele que deve ser o processo de carreira a percorrer pelos colaboradores ao longo dos 7 anos. Ao longo deste, tenciona-se, também, melhorar a imagem corporativa e propósito da marca Salvador Caetano, pois os colaboradores, assim que atingirem a última fase de carreira proposta, serão capazes de pensar e trabalhar aprofundadamente questões, como a sustentabilidade e a diversidade e inclusão social.

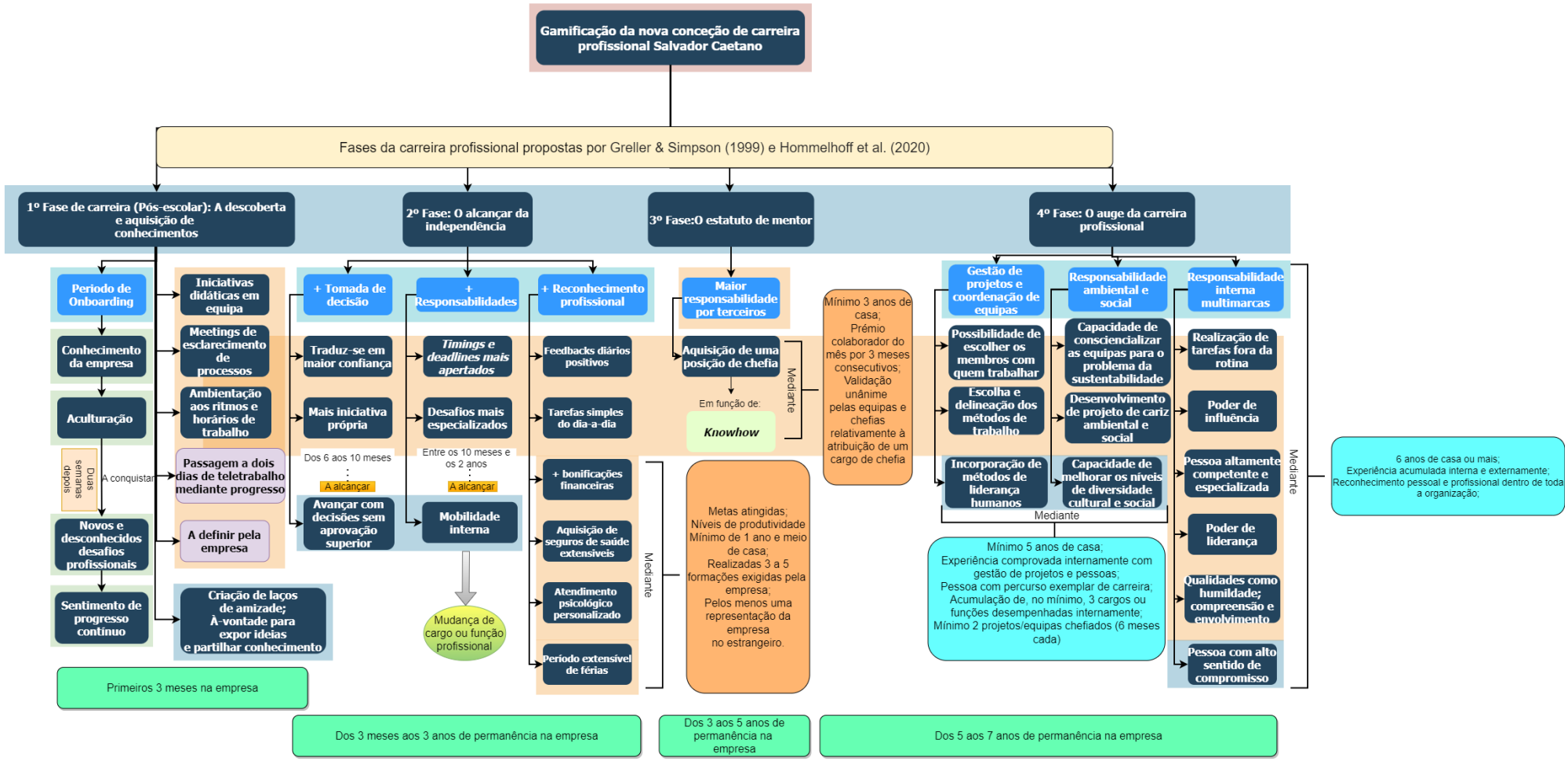


Figura **37** - *Aplicação gamificada do processo de carreira em 7 anos*

Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, a aplicação gamificada do processo de carreira, aqui sugerida, explica-se da seguinte maneira:

Propõe-se um período inicial de *onboarding* ao longo do primeiro mês de atividade do colaborador na empresa, sendo que este se insere na primeira fase da carreira profissional (Pós-escolar) e que deve corresponder aos primeiros 3 meses do trabalhador na empresa.

Nas primeiras duas semanas, o colaborador deve conhecer a empresa e apreender a sua cultura organizacional da melhor forma possível. Decorridas as primeiras duas semanas, e uma vez que o teletrabalho é uma das prioridades já revistas da geração Z, o colaborador deve passar a usufruir de dois dias semanais de teletrabalho mediante o seu progresso de adaptação e cumprimento das tarefas até então pedidas pela organização. Ainda dentro do período de *onboarding*, o colaborador deve ser capaz de passar a executar e concluir novos desafios de maior exigência.

Desta forma, o espaço de tempo correspondente ao período de *onboarding* deve finalizar-se com o colaborador completamente envolvido num sentimento de progressão contínua, com novas amizades e, acima de tudo, com liberdade para expor as suas ideias e partilhar o seu conhecimento.

Passando para a segunda fase da carreira profissional aqui proposta, a mesma deve caracterizar-se por um período onde o colaborador ganha mais tomada de decisão, mais responsabilidades e mais reconhecimento profissional. Isto tudo porque esta é uma fase de carreira em que já se depreende a permanência do colaborador por um período de tempo de 3 meses a 3 anos.

Conforme ilustrado na figura acima, por maior tomada de decisão entende-se uma maior confiança depositada no colaborador por parte das hierarquias superiores e que, por sinal, deve traduzir-se numa maior capacidade de iniciativa própria do mesmo. Entre os 6 e 10 meses na empresa, o trabalhador deve ser capaz de alcançar permissão para avançar com decisões próprias sem aprovação superior.

No entanto, maior independência deve também simbolizar maiores responsabilidades. Assim sendo, o que esta nova conceção de carreira propõe para esta fase, que vai dos 10 aos 24 meses, é que sejam atribuídos ao colaborador novos *timings* e *deadlines* mais apertados e novos desafios cada vez mais especializados, sendo que com a passagem dos dois anos de colaboração, ao colaborador deve ser proposto uma mudança de cargo ou função profissional interna que possa satisfazer mais as suas necessidades e ambições.

Perto dos 2 anos de permanência no GSC o trabalhador deve usufruir de maiores níveis de reconhecimento profissional através de constantes *feedbacks* positivos por parte das chefias, da execução de algumas tarefas mais simples do dia-a-dia, de mais bonificações financeiras, da aquisição de um seguro de saúde extensível ao seu agregado familiar, de um atendimento psicológico personalizado e de um período extensível de férias. Contudo, todos os benefícios ilustrados, que estão para além da realização de tarefas mais simples do dia-a-dia, devem ser adquiridos mediante: metas atingidas pelo colaborador, níveis elevados de produtividade, no mínimo 1 ano e meio de colaboração com a empresa, ter realizado 3 a 5 formações recomendadas ou até exigidas pela empresa e pelo menos uma representação do GSC no estrangeiro.

De modo a concluir esta fase de carreira, convêm salientar que todos estes benefícios possíveis de alcançar pelo colaborador vão ao encontro do que fora descoberto como principiais necessidades da geração Z ao longo das entrevistas.

A fase de carreira a seguir proposta compreende-se entre os 3 e 5 anos de permanência do colaborador na empresa, sendo que é nesta fase que o colaborador ganha o estatuto de mentor, uma vez que, deve passar a assumir responsabilidades por terceiros e eventualmente adquirir uma posição de chefia.

Desta forma, acredita-se que toda a experiência acumulada até então e respetivo *knowhow*, são fundamentais para chefiar qualquer projeto ou equipa. No entanto, para que o colaborador possa assumir uma posição de liderança/chefia, esta nova conceção de carreira propõe a necessidade de, no mínimo, 3 anos de casa, 3 premiações consecutivas de colaborador do mês e uma validação praticamente unânime por parte das suas chefias e respetivos colegas de trabalho relativamente a uma possível promoção.

Quanto à última fase de carreira aqui gamificada, esta compreende-se entre os 5 e 7 anos de permanência do colaborador dentro do Grupo Salvador Caetano. Por ser a fase que se caracteriza pelo "Auge Profissional", pretende-se que seja o período profissional onde o colaborador assenta o seu dia-a-dia na gestão de projetos e coordenação de múltiplas equipas, na responsabilidade ambiental e social e na responsabilidade multimarca.

É nesta altura que o trabalho deve ter a possibilidade de selecionar os membros com que pretende chefiar e, consequentemente, escolher os métodos de liderança pelo quais se pretende reger. Juntamente com isto, o colaborador dever ter a responsabilidade e capacidade de consciencializar os "seus colaboradores" para a preocupação ambiental, melhorando os níveis de diversidade social e cultural das suas equipas.

Tanto a aquisição de novas competências de gestão de projeto/equipas como as novas responsabilidades em torno da sustentabilidade e diversidade, devem ser atribuídas ao trabalhador, mediante: permanência no grupo por um período mínimo de 5 anos; experiência comprovada internamente; distinção como trabalhador exemplar durante os últimos 5 anos; histórico de chefia de 3 equipas/projetos, no mínimo 6 meses cada.

Para além de tudo isto, convém salientar que as preocupações de cariz ambiental e social devem surgir apenas nesta fase da carreira, pois remetem para algo que a geração Z diz não priorizar muito ao longo da sua carreira profissional e, por isso, nesta nova conceção de carreira acredita-se que estes tipos de preocupações não são fundamentais para atrair e reter a geração Z nas fases de carreira anteriores.

Por último, a já referida representação multimarca deve ser apenas atribuída a uma pessoa com alto poder de influência e de liderança, bem como ter a capacidade de ser compreensivo para com os colaboradores que tem ao seu cargo, pois uma das características de um líder mais valorizadas pela geração Z é a capacidade de compreender, com base na sua experiência dentro da organização, todos os momentos ou dificuldades pelos quais os seus liderados possam, eventualmente, passar.

Para que um colaborador possa atingir a representação multimarca dentro do GSC, defende-se que o mesmo tenha, no mínimo, 6 anos de casa ou mais, experiência comprovada tanto interna como externamente e ser reconhecido profissionalmente por toda a organização Salvador Caetano.

8. Referências Bibliográficas

Akuratiya, D. A. (2017). Influence Of Perceived Employer Branding On Perceived Organizational Culture, Employee Identity And Employee Commitment. *Int. J. Sci. Technol. Res. IJSTR*, *6*(8).

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, *5*(2), 21-30. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3

Ambert, A. M., Adler, P. A., Adler, P., & Detzner, D. F. (1995). Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, *57*(4), 879-893. https://doi.org/10.2307/353409

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, *4*(3), 185-206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *84*, 706-710. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press on Demand.

Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2020). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, *18*(1), 36-62. https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082

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

Bagienska, A. (2018). Employee Value Proposition as a tool of Employer Branding. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 370-379.

Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, *42*(3), 218-229. https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (Eds.). (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact*. Harvard Business Press.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, *24*(2), 151-172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912

Berwick, D. M. (2020). Choices for the "new normal". *Jama*, *323*(21), 2125-2126. 10.1001/jama.2020.6949

Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, *136*(1), 57-72. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of marketing science*, *23*(4), 246-251. https://doi.org/10.1177/009207039502300403

Blades, L. E. (1967). Employment at will vs. individual freedom: On limiting the abusive exercise of employer power. *Columbia Law Review*, *67*(8), 1404-1435. https://doi.org/10.2307/1120937

Blanck, P., Ritchie, H., Schmeling, J., & Klein, D. (2003). Technology for independence: a community-based resource center. *Behavioral Sciences & the Law*, *21*(1), 51-62. https://doi.org/10.1002/bsl.522

Boamah, S. A., & Laschinger, H. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of nursing management*, *24*(2), E164-E174. https://doi.org/10.1111/jonm.12318

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational administration quarterly*, *28*(3), 314-329. https://doi.org/10.1177/0013161X92028003005

Bonfante, P. (2018). The future has roots in the past: the ideas and scientists that shaped mycorrhizal research. *New Phytologist*, *220*(4), 982-995. https://doi.org/10.1111/nph.15397

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research jornal*, *9*(2), 27-40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management*, *20*, 115-163, Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4

Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. L., & Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, *10*(2), 137-151. https://doi.org/10.1177/1470595810370890

Caracol, C. C., Palma, P. J. D., Lopes, M. P., & Sousa, M. J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *16*(1), 10-21.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da Investigação–Guia para Auto-aprendizagem (2.ª ed.). *Lisboa: Universidade Aberta*, *15*, 16.

Cascales Mira, M. (2021). New model for measuring job quality: Developing an European intrinsic job quality index (EIJQI). *Social Indicators Research*, *155*(2), 625-645. https://doi.org/10.1007/s11205-021-02615-9

Cedro, M. (2011). Pesquisa social e fontes orais: particularidades da entrevista como procedimento metodológico qualitativo. *Perspectivas Sociais*, (1), 125-135.

Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 587-603. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3847-9

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

Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching generation Z. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, *3*(1), 188-198.

Clark, A. E. (2015). What makes a good job? Job quality and job satisfaction. *IZA World of Labor*.

Coimbra, M. D. N. C. T., & de Oliveira Martins, A. M. (2013). O estudo de caso como abordagem metodológica no ensino superior. *Nuances: estudos sobre Educação*, *24*(3), 31-46. https://doi.org/10.14572/nuances.v24i3.2696

Corsten, M. (1999). The time of generations. *Time & Society*, *8*(2-3), 249-272. https://doi.org/10.1177/0961463X99008002003

Csobanka, Z. E. (2016). The Z generation. *Acta Technologica Dubnicae*, *6*(2), 63-76. 10.1515/atd-2016-0012

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

Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, *21*(1), 82-89. 10.1109/MITP.2018.2876980

Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers—A new look at performance by professionals. *Organizational dynamics*, *6*(1), 19-42. https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90033-X

Deepa, R., & Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *6*(1), 77-95. https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0024

Dhiman, P., & Arora, S. (2020). A conceptual framework for identifying key employee branding dimensions: A study of hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, *5*(3), 200-209. https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.003

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, *17*(1), 1-7.

Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial auditing jornal*, *16*(4), 234-245. https://doi.org/10.1108/02686900110389188

Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor. Czasopismo naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, *2*(74), 44–50. http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351.

Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, *24*(3), 29-31. https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, *39*(1), 5-23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809

Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2021). Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization*, 1-21. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, *7*(2), 35-51.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, *19*(2), 170-187. https://doi.org/10.1108/02683940410526127

Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, *2*(1), 45-55.

Gerpott, T. J., Domsch, M., & Keller, R. T. (1988). Career Orientations In Different Countries And Companies: An Empirical Investigation Of West German, British And Us Industrial R&D Professionals [1]. *Journal of Management Studies*, *25*(5), 439-462. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00709.x

Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, *17*(2), 239-256. https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209

Gill, P., & Baillie, J. (2018). Interviews and focus groups in qualitative research: an update for the digital age. *British dental journal*, *225*(7), 668-672. https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2018.815

Goddard, W., & Melville, S. (2004). *Research methodology: An introduction*. (2.ª ed.). Juta and Company Ltd.

Golmohammadi, A., Gauri, D. K., & Mirahmad, H. (2022). Social Media Communication and Company Value: The Moderating Role of Industry Competitiveness. *Journal of Service Research*, 10946705211072429. https://doi.org/10.1177/10946705211072429

Greller, M. M., & Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource management review*, *9*(3), 309-347. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00023-6

Harvey, R. W. S., & Price, T. H. (1981). Comparison of selenite F, Muller-Kauffmann tetrathionate and Rappaport's medium for salmonella isolation from chicken giblets after pre-enrichment in buffered peptone water. *Epidemiology & Infection*, *87*(2), 219-224. https://doi.org/10.1017/S0022172400069436

Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H., & Halbusi, H. A. (2020). Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees. *Global Business Review*, 1-26. https://doi.org/10.1177/0972150920926966

Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, *7*(2), 283-302. https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003

Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(7), 1208-1234. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174

Henry, C., Foss, L., & Ahl, H. (2016). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, *34*(3), 217-241. https://doi.org/10.1177/0266242614549779

Herzberg, F. I. (1966). Work and the Nature of Man.

Hommelhoff, S., Schröder, C., & Niessen, C. (2020). The experience of personal growth in different career stages: An exploratory study. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, *27*(1), 5-19. https://doi.org/10.1007/s11613-020-00634-y

Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, *13*(4), 23-44. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, *44*(4), 764-791. https://doi.org/10.2307/2667055

Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, *35*(2), 34-49. https://doi.org/10.1145/129630.129631

Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of basic and clinical pharmacy*, *5*(4), 87. 10.4103/0976-0105.141942

Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, *9*(2), 26-33.

Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, *6*(1), 97-110. https://doi.org/10.1108/17468771111105686

Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder theory: The state of the art. *The Blackwell guide to business ethics*, 17-37. https://doi.org/10.1002/9781405164771.ch1

Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, *20*(44), 36-51.

Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, *26*(2), 282-295. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134

Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, *29*(2), 97-112.https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215

Knight, R. (2014). Managing people from 5 generations. *Harvard Business Review*, *25*(9), 1-7.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4.ª ed.). Sage publications.

Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter?. *Electronic Journal of Knowledge Management*, *17*(1), 1-18. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3406496

Kuepper, D. M., Klein, K., & Voelckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, *31*(1), 2-15. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002

Lake, C. J., Highhouse, S., & Shrift, A. G. (2018). Validation of the job-hopping motives scale. *Journal of Career Assessment*, *26*(3), 531-548. https://doi.org/10.1177/1069072717722765

Leivo, L. (2019). Differences in Communication Strategies in the English Corporate Vision of Samsung Electronics and its Finnish Translation [Dissertação de mestrado, Tampere University] https://core.ac.uk/download/pdf/270319375.pdf

Leovani, E. (2022). The Impact Of Job Hopping On Career Development Of The Millenial Generation. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, *20*(1), 84-92. https://doi.org/10.32524/jkb.v20i1.425

Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public administration review*, *62*(4), 395-404. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00193

Lievens, F. &. Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, *56*(1), 75-102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Lievens, F. (2017). Organizational image/reputation. The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 1116-1118. https://doi.org/10.4135/9781483386874

Lindholm, L. (2018). The use of corporate social responsibility in employer branding. In *Developing Insights on Branding in the B2B Context*. Emerald Publishing Limited, 73-93. https://doi.org/10.1108/978-1-78756-275-220181005

Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC family practice*, *20*(1), 1-11. https://doi.org/10.1186/s12875-019-0904-0

Lobe, B., Morgan, D., & Hoffman, K. A. (2020). Qualitative data collection in an era of social distancing. *International journal of qualitative methods*, *19*, 1-8. https://doi.org/10.1177/1609406920937875

Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. *Global Management Review*, *4*(2), 43-48.

McGinley, S. P., & Martinez, L. (2018). The moderating role of career progression on job mobility: A study of work–life conflict. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *42*(7), 1106-1129. https://doi.org/10.1177/1096348016678449

Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração-RAUSP*, *41*(2), 125-135.

Michael, D. R., & Chen, S. L. (2005). *Serious games: Games that educate, train, and inform*. Muska & Lipman/Premier-Trade.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, *62*(2), 237. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Mohammad, K. (2009). E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization. *Journal of Managerial Sciences*, *3*(1), 2-21.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, *36*(1), 5-39. https://doi.org/10.1177/0149206309347376

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, *16*(3), 160-175. https://doi.org/10.1057/bm.2008.4

Musselin, C. (2018). New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, *16*(3), 657-683. https://doi.org/10.1093/ser/mwy033

Nachbagauer, A. G., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International journal of manpower*, *23*(8), 716-733. https://doi.org/10.1108/01437720210453920

Oplatka, I. (2010). Principals in late career: Toward a conceptualization of principals' tasks and experiences in the pre-retirement period. *Educational administration quarterly*, *46*(5), 776-815. https://doi.org/10.1177/0013161X10380905

Ozimek, A. (2020). The future of remote work. *Available at SSRN 3638597*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597

Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International journal of information management*, *55*, 102-171. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171

Papierno, P. B., Ceci, S. J., Makel, M. C., & Williams, W. M. (2005). The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities. *Journal for the Education of the Gifted*, *28*(3-4), 312-332. https://doi.org/10.4219/jeg-2005-343

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?. *Journal of Management*, *41*(5), 1416-1445. https://doi.org/10.1177/0149206315582248

Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2019). The role of brand authenticity in developing brand trust. *Journal of Strategic Marketing*, *27*(8), 714-729. https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1466828

Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *17*(1), 118-126. http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais (2.ªed.). Gradiva

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, *5*(1-2), 52-63.

Richards, L., & Morse, J. M. (2012). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Sage.

Rosenman, R. H., & Friedman, M. (1974). Neurogenic factors in pathogenesis of coronary heart disease. *Medical Clinics of North America*, *58*(2), 269-279. https://doi.org/10.1016/S0025-7125(16)32158-7

Roulston, K., & Choi, M. (2018). Qualitative interviews. *The SAGE handbook of qualitative data collection*, 233-249. SAGE

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering generations from a lifespan developmental perspective. *Work, Aging and Retirement*, *3*(2), 113-129. https://doi.org/10.1093/workar/waw019

Saini, G. K., Gopal, A., & Kumari, N. (2015). Employer brand and job application decisions: Insights from the best employers. *Management and Labour Studies*, *40*(1-2), 34-51. https://doi.org/10.1177/0258042X15601532

Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, *1*(2), 59-70.

Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, *1*(1), 1-15.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational behavior*, *80*(3), 661-673. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011

Sears, S. (1982). A definition of career guidance terms: A National Vocational Guidance Association perspective. *Vocational guidance quarterly*, *31*(2), 137-143. https://doi.org/10.1002/j.2164-585X.1982.tb01305.x

Şen, Z. (2014). Trend identification simulation and application. *Journal of Hydrologic Engineering*, *19*(3), 635-642. https://doi.org/10.1061/(ASCE)HE.1943-5584.0000811

Silvanto, S., & Ryan, J. (2018). An investigation into the core appeals for nation branding to attract and retain talent to enhance a country's competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *28*(5), 584-604. https://doi.org/10.1108/CR-05-2017-0036

Sprung, J. M., & Rogers, A. (2021). Work-life balance as a predictor of college student anxiety and depression. *Journal of American college health*, *69*(7), 775-782. https://doi.org/10.1080/07448481.2019.1706540

Stagner, R. (1948). *Psychology of personality*. (2.ªed.).

Strader, M. K., & Katz, B. M. (1990). Effects of a persuasive communication on beliefs, attitudes, and career choice. *The Journal of social psychology*, *130*(2), 141-150. https://doi.org/10.1080/00224545.1990.9924564

Stuckey, H. L. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, *1*(02), 056-059. 10.4103/2321-0656.115294

Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, *14*(4), 5-20. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00130.x

Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, *69*(1), 19-29. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001

Swider, B. W., Zimmerman, R. D., Charlier, S. D., & Pierotti, A. J. (2015). Deep-level and surface-level individual differences and applicant attraction to organizations: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *88*, 73-83. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.01.005

Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, *5*(6). https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, *17*(3), 2-21. https://doi.org/10.1177/0972150916631214

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 155-179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121

Tuli, F. (2010). The basis of distinction between qualitative and quantitative research in social science: Reflection on ontological, epistemological and methodological perspectives. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, *6*(1), 97-108. 10.4314/ejesc.v6i1.65384

Udechukwu, I. I., & Mujtaba, B. G. (2007). Determining the probability that an employee will stay or leave the organization: A mathematical and theoretical model for organizations. *Human Resource Development Review*, *6*(2), 164-184. https://doi.org/10.1177/1534484307300239

Vilalba, H. G. (2013). O contrato social de Jean-Jacques Rousseau: uma análise para além dos conceitos. *Filogênese [Internet]*, *6*(2), 63-76.

Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, *66*(2), 165-171. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009

Wunder, R. S., Dougherty, T. W., & Welsh, M. A. (1982, August). A Casual Model of Role Stress and Employee Turnover. In *Academy of Management Proceedings*, *1982*(1), 297-301. https://doi.org/10.5465/ambpp.1982.4976707

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, *19*(3), 321-332. https://doi.org/10.1177/1356389013497081

Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2020). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, *50*(1), 244-263. https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058

9. NETGRAFIA

Academia "Ser Caetano" (2022). Quem Somos. https://formacao.gruposalvadorcaetano.pt/quem-somos/

Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho (2018, maio). Portugal é o sétimo país com mais Stress no trabalho da Europa. https://workwell.pt/portugal-e-o-setimo-pais-com-mais-stress-no-trabalho-da-europa/

American Institute of Stress (2022, agosto). *Key Stress In The Workplace Statistics*. https://www.crossrivertherapy.com/stress-statistics-and-facts

Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf

Euromonitor (2022, abril). *Future of work and Education*. https://go.euromonitor.com/webinar-economies-consumers-220426-future-of-work-and-education.html.html

Idealista *News* (2022, junho). Dos *Millenials* à geração Z: O que querem para as suas carreiras? https://www.idealista.pt/news/financas/mercado-laboral/2022/06/01/52550-dos-millennials-a-geracao-z-o-que-querem-para-as-suas-carreiras

Inditex (2022). Encontra mais do que um trabalho. https://www.inditexcareers.com/portalweb/pt_BR/home

Inditex (2022). Sua carreira connosco. https://www.inditexcareers.com/portalweb/pt_BR/your-career

Jornal Eco (2022, julho). Nuno Teles: "As pessoas não se despedem das empresas, despedem-se dos líderes com quem trabalham". https://eco.sapo.pt/entrevista/nuno-teles-as-pessoas-nao-se-despedem-das-empresas-despedem-se-dos-lideres-com-quem-trabalham/

Jornal Eco (2022, junho). *Work-life balance* já é tão valorizado como salário na hora de mudar de trabalho. https://eco.sapo.pt/2022/06/06/work-life-balance-ja-e-tao-valorizado-como-salario-na-hora-de-mudar-de-trabalho/

Kaizen (2022, junho). Barómetro Recursos Humanos Kaizen 2022. https://pt.kaizen.com/produtos/barometro-recursos-humanos-kaizen

Lytho (sd). Examples of Great Employer Brands & What they do differently. https://www.lytho.com/blog/create-employer-brand/

Mercedes-Benz Portugal (2019, outubro). Mercedes-Benz.io. https://www.youtube.com/watch?v=vNEmeIbP4fk

Randstad (2022). *Stress at work*. https://www.randstad.co.uk/managing-stress-work/

Salvador Caetano (2022). A nossa história. https://salvadorcaetano.pt/quem-somos/a-nossa-historia/

Sapo *Human Resources* (2020, março). Uma abordagem integrada e multidisciplinar. https://hrportugal.sapo.pt/uma-abordagem-integrada-e-multidisciplinar/

World Economic Forum (2022, maio). *Jobs of Tomorrow: The Triple Returns of Social Jobs in the Economic Recovery*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2022.pdf

World Health Organization (2020, outubro). *Occupational health: Stress at the workplace*. https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ccupational-health-stress-at-the-workplace

10. ANEXOS

10.1. GUIÃO DA ENTREVISTA (ANEXO 1)

O guião de entrevista a seguir utilizado, caracteriza-se pelo elevado grau de informalidade, uma vez que permite ao entrevistado ter uma postura completamente aberta, ou seja, como se de uma conversa casual se tratasse.

1. Onde é que te vês daqui a 5 anos em termos profissionais?
2. Imaginaste uma pessoa capaz de mudar de empresa e posto de trabalho de 2 em 2 anos, por exemplo?
3. Quando ouves algo relacionado com o tema carreira profissional, quais são as primeiras coisas que te vêm à cabeça?
4. Tens alguém na tua família ou amigos que tenha uma carreira que te leve a pensar "eu gostava de alcançar algo assim"?
5. Se pudesses traçar a tua carreira profissional dentro de uma empresa só e que fosse a ideal para ti, o que dirias?
6. Normalmente quando estás a desempenhar uma função, seja escolar ou profissional, pensas de que forma é que a tua função em específico impacta de forma imediata na Salvador Caetano?
7. Que condições de trabalho em geral acreditas que te fariam ficar, ou desejar ficar, numa empresa por mais de 10 anos?
8. Se fosses uma pessoa sem qualquer receio do fracasso profissional, o que farias neste exato momento. Qual seria o teu próximo passo?
9. Quando eras mais novo(a) e pensavas em ter uma profissão, qual era a ideia que tinhas sobre ter uma carreira?
10. Diz-me 3 aspetos que não toleras no teu dia-a-dia de trabalho, ou seja, que te levam facilmente a desistir ou perder o interesse pela pessoa com quem estás a falar ou pelo que estas a fazer?
11. Se pudesses descrever rapidamente aquele que para ti é o teu chefe ideal, como o farias?

12. Que tipo de empresa ou função achas que te motivaria a acordar todos os dias e dizer assim "hoje eu quero continuar a colaborar com eles"?
13. Preferes subir numa empresa em termos de posto e automaticamente ter mais responsabilidades por isso e ser remunerado de acordo com a tua evolução, ou manteres sempre o mesmo cargo profissional e, só porque estás há mais tempo na empresa, seres aumentado por isso?
14. Se pudesses ganhar uma habilidade ou competência profissional, qual consideras que seria uma mais-valia para o Grupo Salvador Caetano?
15. Quanto tempo estarias disposto a despender, no máximo, dentro de uma empresa até chegares ao teu cargo de sonho?
16. Para ti, quais são as grandes diferenças entre ser uma pessoa realizada profissionalmente e ser uma pessoa com uma carreira de sucesso?
17. De uma forma geral, quanto é importante para ti o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional?
18. Consideras importante que a empresa se preocupe com o teu bem-estar físico e psicológico?
19. Consideras importante trabalhares para uma empresa que tenha preocupações e responsabilidade social e ambiental?
20. Consideras importante a diversidade e inclusão?

Nota: Voltar a realçar que o guião aqui apresentado representa, apenas, as questões-base realizadas ao longo das entrevistas e não a sua totalidade.

Anexo 2

Enquadramento	Perguntas	Referência-chave da literatura
OE1; OE2	(1) Onde é que te vês daqui a 5 anos em termos profissionais?	Ibarra (1999); (Leovani, 2022)
OE3	(2) Imaginaste uma pessoa capaz de mudar de empresa e posto de trabalho de 2 em 2 anos, por exemplo?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE1 e OE2	(3) Quando ouves algo relacionado com o tema carreira profissional, quais são as primeiras coisas que te vêm à cabeça?	Ibarra (1999); (Leovani, 2022)
OE2	(4) Tens alguém na tua família ou amigos que tenha uma carreira que te leve a pensar "eu gostava de alcançar algo assim"?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE2 e OE3	(5) Se pudesses traçar a tua carreira profissional dentro de uma empresa só e que fosse a ideal para ti, o que dirias?	Ibarra (1999); (Leovani, 2022)
OE5	(6) Normalmente quando estás a desempenhar uma função, seja escolar ou profissional, pensas de que forma é que a tua função em específico impacta de forma imediata na Salvador Caetano?	Kucharska et al. (2019)
OE7	(7) Que condições de trabalho em geral acreditas que te fariam ficar, ou desejar ficar, numa empresa por mais de 10 anos?	Ali e Anwar (2021)
OE3	(8) Se fosses uma pessoa sem qualquer receio do fracasso profissional, o que farias neste exato momento. Qual seria o teu próximo passo?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE1; OE2 e OE3	(9) Quando eras mais novo(a) e pensavas em ter uma profissão, qual era a ideia que tinhas sobre ter uma carreira?	Ibarra (1999); (Leovani, 2022)
OE3	(10) Diz-me 3 aspetos que não toleras no teu dia-a-dia de trabalho, ou seja, que te levam facilmente a desistir ou perder o interesse pela pessoa com quem estás a falar ou pelo que estas a fazer?	Chaturvedi et al. (2014) cit in Kashyap et al. (2018) Taheri et al. (2020)
OE6	(11) Se pudesses descrever rapidamente aquele que para ti é o teu chefe ideal, como o farias?	Chen, Zhou e Klyver (2019)
OE3 e OE7	(12) Que tipo de empresa ou função achas que te motivaria a acordar todos os dias e dizer assim "hoje eu quero continuar a colaborar com eles"?	Elaboração Própria c/aprovação interna

OE3 e OE4	(13) Preferes subir numa empresa em termos de posto e automaticamente ter mais responsabilidades por isso e ser remunerado de acordo com a tua evolução, ou manteres sempre o mesmo cargo profissional e, só porque estás há mais tempo na empresa, seres aumentado por isso?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE5	(14) Se pudesses ganhar uma habilidade ou competência profissional, qual consideras que seria uma mais-valia para o Grupo Salvador Caetano?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE3 e OE4	(15) Quanto tempo estarias disposto a despender, no máximo, dentro de uma empresa até chegares ao teu cargo de sonho?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE1 e OE2	(16) Para ti, quais são as grandes diferenças entre ser uma pessoa realizada profissionalmente e ser uma pessoa com uma carreira de sucesso?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE3	(17) De uma forma geral, quanto é importante para ti o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE3	(18) Consideras importante que a empresa se preocupe com o teu bem-estar físico e psicológico?	Elaboração Própria c/aprovação interna
OE8	(19) Consideras importante trabalhares para uma empresa que tenha preocupações e responsabilidade social e ambiental?	(Lindholm, 2018)
OE8	(20) Consideras importante a diversidade e inclusão?	Elaboração Própria c/aprovação interna

Tabela **12** - Enquadramento de todas as questões base (20) consoante os objetivos específicos e referências chave

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 3

Tópicos trabalhados na análise de dados com base na categorização realizada	Questões base que centram a análise dos tópicos	Objetivos Específicos associados
A Evolução e Compreensão do Conceito de Carreira Profissional junto da Geração Z.	(3) Quando ouves algo relacionado com o tema carreira profissional, quais são as primeiras coisas que te vêm à cabeça? (5) Se pudesses traçar a tua carreira profissional dentro de uma empresa só e que fosse a ideal para ti, o que dirias? (9) Quando eras mais novo(a) e pensavas em ter uma profissão, qual era a ideia que tinhas sobre ter uma carreira?	OE1 e OE2
As Perspetivas Profissionais a Longo Prazo	(1) Onde é que te vês daqui a 5 anos em termos profissionais?	OE4

A Importância do Desempenho Pessoal a Nível Profissional	(6) Normalmente quando estás a desempenhar uma função, seja escolar ou profissional, pensas de que forma é que a tua função em específico impacta de forma imediata na Salvador Caetano?	OE5
Condições Organizacionais Fornecidas ao Nível do Trabalho e da Aprendizagem	(7) Que condições de trabalho em geral acreditas que te fariam ficar, ou desejar ficar, numa empresa por mais de 10 anos?	OE7
Necessidade de Encarar o Fracasso Profissional	(8) Se fosses uma pessoa sem qualquer receio do fracasso profissional, o que farias neste exato momento. Qual seria o teu próximo passo?	OE3
Importância das Posições de Chefia	(11) Se pudesses descrever rapidamente aquele que para ti é o teu chefe ideal, como o farias?	OE6
O Ambiente de Trabalho em Meio Organizacional e em Equipa	(10) Diz-me 3 aspetos que não toleras no teu dia-a-dia de trabalho, ou seja, que te levam facilmente a desistir ou perder o interesse pela pessoa com quem estás a falar ou pelo que estas a fazer?	OE7

A Sustentabilidade e Preocupação Ambiental	(19) Consideras importante trabalhares para uma empresa que tenha preocupações e responsabilidade social e ambiental?	OE8
A Diversidade e Inclusão Social	(20) Consideras importante a diversidade e inclusão?	OE8

Tabela **13** - Categorização dos tópicos abordados nas entrevistas e analisados no estudo

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 4

Categorias	Subcategorias	Evidências
A Evolução e Compreensão do Conceito de Carreira Profissional junto da Geração Z.	Forma de pensar e encarar a carreira profissional em criança *vs* adulto (Nº de ocorrências: **6)**	"Com os estágios a minha perspetiva de carreira foi mudando. Mas fui percebendo como eram as coisas visto que o meu pai trabalha neste tipo de área e sempre me alertou sobre as dificuldades de progredir". "Mudou a minha perspetiva. Porque eu não pensava em ser mecânico". "Mudou muito. Até porque quando era mais pequeno queria ser cozinheiro. E depois mudei completamente de ideias". "Eu acho que essa questão da carreira passa muito por um dia estás a fazer uma função, no outro estás cansado e vais para outra. É aquele pequeno "rebuçadinho" que pode estar ligado à motivação ou não, mas não sei se há uma linha condutora de carreira". "(…) vai aumentando a tua responsabilidade e o teu valor e peso na empresa por isso eu acho que essa questão dos níveis, para mim isso é carreira". **"**Muito. Mudou muito mesmo. Eu tirei Marketing no colégio, mas eu queria ir para a polícia. Então fui para Lisboa fazer provas e reprovei numa prova, não queria ficar um ano parada, então fiz Marketing no IPAM, a seguir pensei que não era nada aquilo que queria e pensei que me tinha de organizar e decidir".
As Perspetivas Profissionais a Longo Prazo	Estabilidade profissional e financeira (Nº de ocorrências: **8**)	"Espero estar a trabalhar" "Quero chegar a chefe de oficina. Talvez ser mecânico de terceira e depois subir para chefe" "Gostava de estar a trabalhar numa empresa, numa boa marca" "Vejo-me numa empresa, com muito mais experiência do que a que tenho aqui" "Para mim, eu entro numa marca por exemplo como mecânico e depois vou subindo" "O meu tio é mecânico, começou a trabalhar com um colega dele e progrediu e eu gostava de fazer igual" **"**Ter um bom salário e ser melhor" **"**Se calhar gostava de começar como empregado e depois conseguir atingir um patamar maior"

	Dificuldade em projetar o futuro profissional (Nº de ocorrências: **6**)	"É uma pergunta à qual não sei responder, sou um bocado "*go with the flow*" e não tenho isso muito planeado." "Isso é uma pergunta interessante, mas difícil de responder porque acho que não consigo sequer pensar muito nisso (…)" **"**Hoje em dia cinco anos é muito tempo (…)." "É assim, essa é uma pergunta difícil" "É assim, para mim e desde hoje, na minha opinião é irrealista porque vou dar o meu exemplo, eu não me imagino aqui a trabalhar até ir para a reforma..." **"**Carreira é depressão inicialmente porque ficas indeciso: "será que é isto que eu quero? será que não?"
A Importância do Desempenho Pessoal a Nível Profissional	O sucesso escolar (Nº de ocorrências: **1**)	"Eu aqui tenho de me aplicar e tirar boas notas a todas as disciplinas para no final do curso ter uma boa média (…)."
	O rigor profissional (Nº de ocorrências: **3**)	"(…) há tarefas em que não devemos errar. Se estragar algo por exemplo é mau para mim e para a empresa. O trabalho tem de ser cem porcento correto" "(…) Se tivesse dúvidas eu iria pedir ajuda para que nada corresse mal" "Uma vez puseram-me a fazer algo que eu não sabia, eu tentei, mas acabei por parar e pedir ajuda porque podia haver consequências para a empresa se o fizesse mal. Acabei por chamar o meu tutor"

	Espírito de grupo/família (Nº de ocorrências: **3**)	"Tenho noção do impacto individual e impacto do grupo em si porque é visto como uma empresa muito familiar" "Eu sempre vi como grupo e quando falo de grupo, eu falo família. (…) O grupo é como uma família, há uma mãe e os filhos... Eu vejo mesmo o grupo como família e nunca deixei de chamar grupo" **"**A nível inicial quando se começa em si é pensar no grupo e estar alinhado com aquilo que o grupo é"
Condições Organizacionais Fornecidas ao Nível do Trabalho e da Aprendizagem	A localização da empresa (Nº de ocorrências: **2**)	"A localidade" "Fornecer casa ou ajudar a pagar. Como sou de longe, poderia vir para aqui trabalhar mais facilmente"
	O ambiente as condições de trabalho (Nº de ocorrências: **4**)	"Por exemplo ferramentas, boas instalações…" "Eu não vou importar-me de ganhar menos se tiver um bom ambiente" "Ter condições de higiene e segurança e em bom salário" "O bom ambiente"
	Horário Flexível e Teletrabalho (Nº de ocorrências: **4**)	"A primeira de todas é o teletrabalho" "A flexibilidade horária e assim (…)" "Há vários benefícios, mas posso dizer que a flexibilidade do horário de trabalho" "(…) Tudo o que é horário flexível"
Necessidade de Encarar o Fracasso Profissional	Prosseguir com os estudos (Nº de ocorrências: **5**)	"Eu tentaria ir para a melhor marca possível, visto que fica marcado no meu currículo e no meu historial." "Se os estágios corressem mal eu seguiria estudos." **"**Seguia os estudos." "(…) Seguir o curso que estou a tirar mesmo." "Ia para a universidade."

	Deslocação para uma área geográfica diferente (Nº de ocorrências: **4**)	"Eu apostava em ir fazer ou um estágio profissional ou mesmo trabalhar fora de Portugal, mas na Europa. Acho que era assim aquilo que eu faria se saísse daqui." "Sem duvida que queria ter uma experiência internacional (…)" "(…) Mudar-me para o Algarve por exemplo e procurar outra oportunidade." "Estou a pensar talvez numa empresa estrangeira e ter um contrato a cem porcento remoto"
	Reflexão pessoal e oportunidade de melhoria (Nº de ocorrências: **5**)	"Se fosse aqui o fracasso total, eu tentava perceber onde falhei, depois tentava melhorar esses pontos maus para pontos bons." (…) O fracasso impulsiona-nos, a tentar mudar, a ver que erramos, e a tentar perceber "ok, eu não sei isto, de que forma vou fazer isto?" "(...) Toda a gente erra, somos todos humanos e nem todos os dias são bons. Hoje correu mal, mas aprendo com os erros e para a próxima vez vai correr bem." "Fracasso é por ti ou por condições externas tu não conseguires atingir aquilo a que te tinhas proposto." "Nós temos sempre que pensar ao fechar uma porta abre-se uma janela."
A Importância das Posições de Chefia	Possuir características humanas (Nº de ocorrências: **8**)	"Acho que um bom chefe seria aquele que já passou por tudo o que eu tivesse passado. Ou seja, uma pessoa que também veio de baixo, que já foi mecânico e que foi subindo ao longo do tempo" "É uma pessoa que ensina e que nos deixa a trabalhar à vontade." "Um chefe tem de aceitar os problemas que as pessoas possam ter e devem ajudar." "Alguém divertido, que sabe ensinar, mostrar as coisas para aprender bem." "Primeiro ponto, é a humildade, acho que como a chefia tem de ser humilde. A empatia, acho que também é importante alguém dinâmico e bem-disposto." "Alguém que passou por aquilo que passei, a transparência é importante e a escuta ativa é muito importante." "Uma pessoa humana, que puxa por mim para mostrar coisas novas para eu não estagnar, porque se não fico cansada." "Tem de gostar de ensinar, de passar a mensagem, há chefes que são bons, mas querem ser os únicos então não querem passar essa informação porque querem continuar a ser os melhores... Tem de haver uma partilha, um equilíbrio entreajuda e autonomia, ter a política de que errar é normal, permitir a aprendizagem, mas ao

		mesmo tempo dar autonomia e aprendizagem e claro tudo o que é relação interpessoal.”
O Ambiente de Trabalho em Meio Organizacional e em Equipa	Ambiente de Cooperação e Entreajuda (Nº de ocorrências: **6**)	**“**O ambiente aqui é de entreajuda.” **“**O ambiente é de entreajuda aqui dentro” “É de entreajuda. Se alguém precisa de ajuda as pessoas estão sempre lá.” “Sinto que é cooperação. Estamos todos virados para o mesmo, temos todos os mesmos objetivos.” “Cooperação. Eu quando entrei nem sabia mexer com o *Excel*, não sabia mesmo mexer, não tinha nenhuma experiência e os meus colegas de trabalho logo no primeiro mês ensinaram-me tudo o que eu precisava e tiveram sempre disponíveis. Eu perguntava oito vezes a mesma coisa e eles as oito vezes respondiam.” “Das duas equipas que passei, tanto da equipa de arquitetura digital como de marketing, foram sempre colaborativas.”
	Ambiente de Competitividade *vs* Concorrência (Nº de ocorrências: **3**)	“Há sempre aquela competitividade por causa da seriação, mas de uma forma geral há um bom ambiente” “Neste momento o ambiente é de concorrência. Como é o início todos querem agarrar o trabalho.” **“**Eu sinto concorrência, é a primeira coisa que me vem à cabeça, mas não é cem porcento.”
	Comportamento individual para com outros membros da equipa (Nº de ocorrências: **8**)	“Às vezes fazem grupos e posso estar a tirar uns parafusos ou assim, e alguém chega lá e continua o que estou a fazer… Não gosto que interfiram.” “Neste momento o ambiente é de concorrência. Como é o início todos querem agarrar o trabalho.” “Gosto que ajudem e expliquem e não ir apenas mostrar que se sabe.” “Se eu não conseguir fazer algo, chamo um colega e ajudam-me sempre.” “Tirar as ferramentas da mão para fazer outra pessoa em vez de se conversar.” “Falta de empatia, falta de simpatia, às vezes acontece aqui às vezes, mas não é na minha equipa. Falta de sinceridade de transparência. Acho que é isso. Para mim essas são as mais importantes” “Falta de humildade, o não querer ajudar, o ser arrogante, em vez de facilitar estar a piorar…” “Uma coisa que eu prezo é quando me passam algum tipo de trabalho e esse trabalho está o mínimo organizado possível, porque, isto é, muito à base de processos. O facto de ter uma pessoa ao meu lado em que se eu perguntar sei que a pessoa tem paciência para me

		responder, e o bom ambiente no escritório é essencial e deixa-nos à vontade para nos organizarmos nas tarefas.”
A Sustentabilidade e a Preocupação Ambiental	Importância de haver preocupação ambiental nas empresas (Nº de ocorrências: **10**)	“Sim. Sou a favor das fábricas que poluem menos. Para chegar aos combustíveis, há um processo de poluição.” “Sim é importante haver sustentabilidade” “Acho que é sempre bom, mas não me influencia diretamente. Não há diferenças.” “Sim, sem dúvida. Não trabalhava para uma empresa que não fosse preocupada com o ambiente” “Sim. Sou a favor das fábricas que poluem menos. Para chegar aos combustíveis, há um processo de poluição.” “Acho que é muito importante termos isso no grupo e sustentabilidade é um tema muito falado.” “Nós sabemos como está o sustentável neste momento e já esgotamos os recursos... Toda a gente sabe que neste momento estamos nesta situação. Acho que é uma mais valia irmos para uma empresa com esses valores.” “Sim. Quando estava à procura de estágio e achei que não queria ir para um sítio que contribui tanto para a poluição, mas depois fui ver o site e percebi que o grupo faz um esforço para fazer isso e passar para os colabores.” “Sim, super importante, a responsabilidade social em todos os níveis e ambiental também.” “Sim. É uma empresa que se preocupa com as pessoas, mas também com o meio ambiente. Acho que isso diz muito sobre uma empresa, ter em atenção os aspetos que fazem sentido, acho que é importante, acho que é algo que leva à evolução e também mostra o quão a empresa está preparada para acompanhar o mundo.”
A Diversidade e Inclusão Social	A indiferença relativamente à diversidade e inclusão (Nº de ocorrências: **5**)	“A mim isso não me afeta. Convivo com toda a gente. Se tiver diversidade, ok. Se não tiver, não faz diferença.” “Não me afeta.” “Não tenho qualquer problema. Não me afeta.” “Não tenho qualquer problema. Mas é igual.” “Não se pode excluir nenhum. Temos de nos adaptar a eles e eles a nós. Não me faz diferença. Alguns trabalham mais que nós.”
	A necessidade e valorização por uma maior	“Acho que é bom. É importante haver diversidade.” “Acho bom e sinto-me confortável. Todas as pessoas devem ser tratadas da mesma forma.”

	diversidade e inclusão social (Nº de ocorrências: **6**)	"(…) Já tive em eventos com o grupo e com pessoas deficientes e estar a fazer entrevistas, e tens pessoas ali muito capazes e muito resilientes e muitas dão mil a zero a pessoas que temos aqui. Por isso sim temos muito a ganhar com isso e devemos de continuar a apostar, não só em trazer pessoas, mas nós sabermos também como lidar com elas, porque nós não sabemos e fiz entrevistas a pessoas e tive muita dificuldade em arrancar informação que precisava." "Temos aqui uma pessoa com uma deficiência motora e aprendemos com eles diferentes formas e maneiras de fazermos as coisas que se calhar nós não íamos chegar lá. Acho importante porque não estamos só na nossa bolha e temos noção de outras realidades e é super importante para evoluirmos pessoalmente." "Sim, acho que sim, eu nunca tinha trabalhado nesse ambiente, mas temos uma pessoa aqui e acho interessante, mais uma vez, é a preocupação com as pessoas, somos todos diferentes. Valorizo mais essa questão do que a responsabilidade ambiental." "(…) A minha mãe é surda e tenho mais familiares surdos. Sempre cresci no meio da diferença, digamos assim e no meio da deficiência. E é giro ver como o meu filho já começa a fazer língua gestual por impulso próprio. (…) Acho que no grupo temos de trabalhar mais nisso (…) Ainda há um trabalho muito grande pela frente."

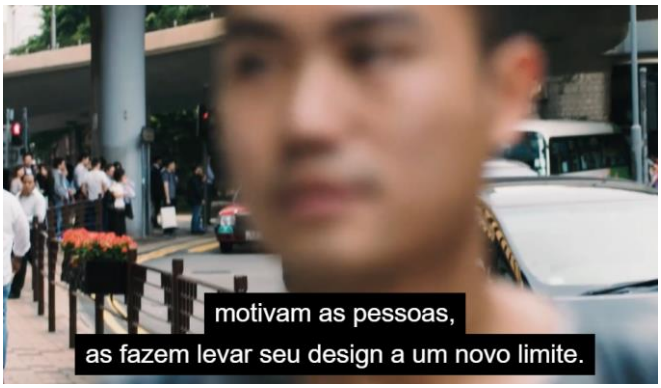
Tabela **14** - Categorias e subcategorias de análise com número de ocorrências

Fonte: Elaboração Própria

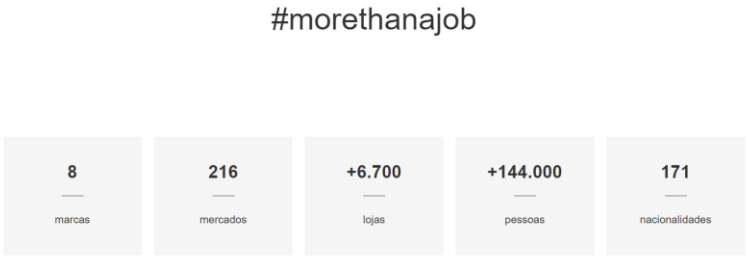
Anexo 5

Anexo 6

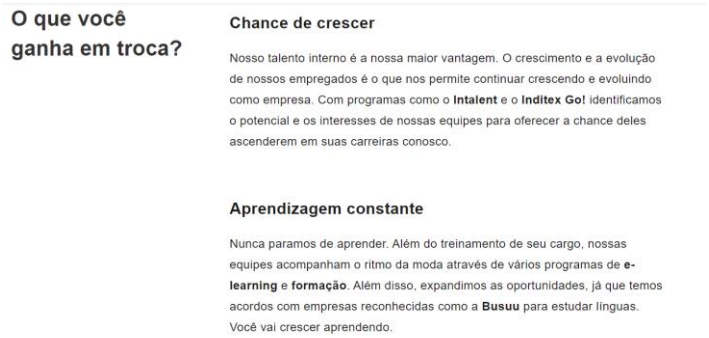
Anexo 7



Anexo 8



Anexo 9



O que você ganha em troca?

Chance de crescer

Nosso talento interno é a nossa maior vantagem. O crescimento e a evolução de nossos empregados é o que nos permite continuar crescendo e evoluindo como empresa. Com programas como o **Intalent** e o **Inditex Go!** identificamos o potencial e os interesses de nossas equipes para oferecer a chance deles ascenderem em suas carreiras conosco.

Aprendizagem constante

Nunca paramos de aprender. Além do treinamento de seu cargo, nossas equipes acompanham o ritmo da moda através de vários programas de **e-learning** e **formação**. Além disso, expandimos as oportunidades, já que temos acordos com empresas reconhecidas como a **Busuu** para estudar línguas. Você vai crescer aprendendo.

Fonte: Inditex (2022)