

Universidades Lusíada

Coelho, Susana Fonseca, 1988-

Análise aos fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de emprego : um estudo de caso no setor de comercialização de energia

<http://hdl.handle.net/11067/5591>

Metadados

Data de Publicação	2019
Resumo	<p>O presente estudo foca-se essencialmente nos fatores da atração, e como é que estes condicionam os novos colaboradores pertencentes a geração Z na procura de trabalho no setor de comercialização de energia. A grande maioria da amostra estudada é do sexo feminino (85) sendo o resto do sexo masculino (26), fazendo assim um total de 110 potenciais candidatos todos pertencentes à geração Z. Os resultados indicam que esta geração valoriza o salário, o local de trabalho e o reconhecimento profissional...</p> <p>The current case study is focused on organizational attraction factors and how they manage to be a condition for new candidates who belong to generation Z while searching for a job, in the energy trading market. The majority of the sample is held by women, (85) and the rest are men (26), performing a total of 110 candidates. The results indicate this generation values the salary, the working place, and the professional recognition in a job proposition. To evaluate what this generation requires f...</p>
Palavras Chave	Geração Z, Procura de emprego, Empregados - Permanência
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCHS] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-25T13:57:58Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Mestrado em Gestão

Análise aos fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de emprego: um estudo de caso no setor de comercialização de energia

Realizado por:
Susana Fonseca Coelho

Orientado por:
Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente: Prof.^a Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Dissertação aprovada em: 23 de junho de 2020

Lisboa

2019



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

Análise aos fatores da atração que condicionam a
geração Z na procura de emprego: um estudo de
caso no setor de comercialização de energia

Susana Fonseca Coelho

Lisboa

setembro 2019



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

**Análise aos fatores da atração que condicionam a
geração Z na procura de emprego: um estudo de
caso no setor de comercialização de energia**

Susana Fonseca Coelho

Lisboa

setembro 2019

Susana Fonseca Coelho

Análise aos fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de emprego: um estudo de caso no setor de comercialização de energia

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Gestão Financeira

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Lisboa

setembro 2019

Ficha Técnica

Autora Susana Fonseca Coelho
Orientadora Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título Análise aos fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de emprego: um estudo de caso no setor de comercialização de energia
Local Lisboa
Ano 2019

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

COELHO, Susana Fonseca, 1988-

Análise aos fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de emprego : um estudo de caso no setor de comercialização de energia / Susana Fonseca Coelho ; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH

1. Geração Z
2. Procura de emprego
3. Empregados - Permanência
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Generation Z

2. Job hunting
3. Employee retention
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5382.7.C64 20019

AGRADECIMENTOS

Utilizo este espaço para proceder ao agradecimento de algumas pessoas que foram decisivas ao longo de todo este caminho.

Começo por agradecer à Professora Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia durante todo este processo, pelo tempo e disponibilidade que sempre me demonstrou e pela orientação no presente estudo, sem ela, não teria sido exequível.

Agradeço também ao Doutor Miguel Rodrigues Mendes pela disponibilidade e simpatia que demonstrou ao permitir que lhe fosse efetuada a entrevista em prol deste estudo de caso.

Por fim, deixo também os meus agradecimentos aos meus pais pelo apoio, consideração e por acreditarem em mim.

“Great employees are the key competitive advantage for organizations. They are the face of the organization to customers, they create the service experience, they increase customers’ benefits and reduce burdens.”

BERRY, Leonard L. (2009) - Competing with quality service in good times and bad. Business Horizons [Em linha]. 52 (2009) 309-317. [Consult. 5 set 2019]. Disponível em WWW:<URL:<<https://kundoc.com/pdf-competing-with-quality-service-in-good-times-and-bad-.html>>. p. 312.

APRESENTAÇÃO

Análise aos fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de emprego: um estudo de caso no setor de comercialização de energia

Susana Fonseca Coelho

O presente estudo foca-se essencialmente nos fatores da atração, e como é que estes condicionam os novos colaboradores pertencentes a geração Z na procura de trabalho no setor de comercialização de energia. A grande maioria da amostra estudada é do sexo feminino (85) sendo o resto do sexo masculino (26), fazendo assim um total de 110 potenciais candidatos todos pertencentes à geração Z. Os resultados indicam que esta geração valoriza o salário, o local de trabalho e o reconhecimento profissional quando recebem propostas profissionais. Para avaliar até que ponto o que esta geração pretende das empresas e se as empresas têm estas características em linha de conta foi realizada uma entrevista tendo sido constatado que para as empresas esta geração é mais exigente que as anteriores, e como tal, estas têm a necessidade de adaptar as condições oferecidas de forma a tentar preencher o total potencial dos candidatos.

Palavras-chave: Geração Z, Centennials, Fatores da atração, Recursos Humanos, Políticas de Recursos Humanos, Atração e Retenção

PRESENTATION

Analysis to the attraction factors that condition generation Z in job search: A case study in the energy trading setor.

Susana Fonseca Coelho

The current case study is focused on organizational attraction factors and how they manage to be a condition for new candidates who belong to generation Z while searching for a job, in the energy trading market. The majority of the sample is held by women, (85) and the rest are men (26), performing a total of 110 candidates. The results indicate this generation values the salary, the working place, and the professional recognition in a job proposition. To evaluate what this generation requires from the companies, and if the companies have the items they value, an interview was conducted letting us know that to the companies this generation is more demanding than its previous ones and so they feel the need to adjust the conditions given in order to fulfil their potencial.

Keywords: Generation Z, Centennials;,Attraction factors, human resources, human resources policies, Attraction and retention.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1-A evolução das gerações. (Jordão, 2016).	21
Ilustração 2 - “Teenage Wasteland.” (The Economist, 2019).	23
Ilustração 3 - “Each of the following is a major problema among people their age in the community where they live”.(The Economist, 2019).	24
Ilustração 4 - “Which is most important to Gen Z?.” (Miller, 2018).	24
Ilustração 5 - “How do Gen Zs prefer to be communicated with?.” (Miller, 2018).	25
Ilustração 6 - Nível de escolaridade.	39
Ilustração 7 - Lista de universidades.	40
Ilustração 8 - Situação Profissional.	41
Ilustração 9 - Lista de Empresas.	41
Ilustração 10 - Empresas consideradas interessantes para os inquiridos.	42
Ilustração 11 - Condições mais valorizadas.	43
Ilustração 12 - Empresas e condições oferecidas.	45
Ilustração 13 - Escalão salarial.	46
Ilustração 14 - Performance económica.	47
Ilustração 15 - Identificação de valores pessoais.	47
Ilustração 16 - Questões ambientais.	48
Ilustração 17 - Responsabilidade Social das Organizações.	49
Ilustração 18 - Satisfação no trabalho.	50
Ilustração 19 - Employer Branding.	50
Ilustração 20 - Políticas de recursos humanos.	51
Ilustração 21 - Consciência Social.	52
Ilustração 22 - Indicativos Sociais.	52

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- EDP - Energia de Portugal
- ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão
- ISMAT - Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes
- RSO - Responsabilidade Social das Organizações
- YLCE - Yes Low Cost Energy

SUMÁRIO

1. Introdução	19
2. Revisão bibliográfica.....	21
2.1. Enquadramento teórico.....	21
2.2. Enquadramento da estrutura do estudo.....	31
3. Hipóteses	33
4. Sessões de método	37
4.1. Amostra.....	37
4.2. Recolha de dados	37
4.3. Procedimento	38
4.4. Análise de Dados.....	39
5. Discussão.....	55
6. Limitações/constrangimentos	59
7. Conclusão	61
Referências	63

1. INTRODUÇÃO

Neste estudo de caso é feita a análise dos fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de trabalho, com especial atenção ao setor de comercialização de energia.

Inicialmente, será feito um enquadramento teórico desta geração, enquanto jovens que integram agora o mercado de trabalho, acerca das suas características pessoais e profissionais, assim como o enquadramento da forma como está estruturado o presente estudo.

A revisão bibliográfica efetuada terá por base uma pesquisa exaustiva sobre toda a informação considerada pertinente acerca da geração Z, de forma a enquadrar o leitor sobre a mesma, e também sobre quais os fatores da atração que mais se adequam a esta geração, para assim explicar cada um deles e como os mesmos são utilizados pelas empresas.

A posteriori, através do método quantitativo, será recolhida a informação ao aplicar questionários a membros da geração Z e ainda efetuada uma entrevista a um membro das empresas do setor de comercialização de energia.

Em função dos dados obtidos, serão formuladas hipóteses e discutidos os resultados.

É necessário proceder à identificação das limitações do presente estudo e por fim, apresentar as considerações finais do mesmo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As empresas que se pretendem destacar das restantes perante os potenciais empregados, têm em consideração os artigos que sites ou revistas como a “Fortune” ou a “Black Enterprise” fazem acerca das “melhores empresas para se trabalhar”, ou “as que são conhecidas por trabalhar com uma grande diversidade de pessoas”. Estas fazem-no, pois sabem que os futuros empregados têm acesso a estes artigos e conseguem assim perceber o funcionamento das práticas de recursos humanos de cada empresa, tais como os salários, os planos de saúde ou mesmo o número de horas de formação profissional a que teriam direito se colaborassem com as mesmas (Fortune *apud* Wayne, Casper, 2012, p. 122).

Assiste-se, nos dias de hoje, à evolução das gerações, e de forma a distingui-las usar as letras do alfabeto e intervalos temporais que permitam espaçar cada uma delas. Os estudos sobre a Geração Z são reduzidos e divergem quanto ao período a partir do qual se pode assumir que se fala da mesma. O jornal *The economist* indica que falamos da Geração Z perante jovens nascidos a partir de 1997, já um artigo sobre a análise dos fatores motivacionais das diferentes gerações, refere que apenas os jovens nascidos a partir de 2000 são considerados da geração Z (Fantini, Souza, 2015, p.131), e um outro artigo sobre a evolução das gerações, refere que entre 1990 e 2010, se fala desta mesma geração como pode ver-se na seguinte imagem:



Ilustração 1-A evolução das gerações. (Jordão, 2016).

Assim, definiu-se como objetivo de estudo, avaliar os fatores da atração dos jovens para colaborar com determinada empresa, e dessa forma, entender quais são os elementos decisivos para a atração da geração Z que integra agora o mercado de trabalho.

A geração Z, apresenta características diferentes, da anterior conhecida como Millennial. Nascidos entre aproximadamente 1990 e 2010, estes são os jovens que integram agora o seu percurso profissional ou estão a concluir o percurso académico. Esta geração, educada num período de recessão, encontra-se focada em poupar, são mais pragmáticos e considerados utilizadores natos das novas tecnologias. Há uma consciência laboral que dita que terão de ser mais esforçados que a geração anterior para serem bem-sucedidos, e demonstram preferência por uma interação cara a cara no local de trabalho (Desjardins, 2019).

Esta geração permite que as tecnologias tenham um papel tão importante nas suas vidas que muitas vezes acabam a isolar-se nas redes sociais para evitar os confrontos na vida real ou apenas para sentirem que se enquadram em algum tipo de realidade virtual e não sentirem um vazio emocional tão grande (Toronto, 2009, p. 117-133).

O interesse social da geração Z é muito diminuto face aquele que a geração anterior demonstrou, revelando assim problemas em se conseguirem sentir realizados no âmbito profissional e ou pessoal. O acesso facilitado à internet, sendo esta a geração digital, promove em grande escala os comportamentos de desinteresse social, manifestando-se através de ausência de vontade de participar em interações cara a cara, conversas presenciais, e isto tem como resultado final um menor desenvolvimento das suas capacidades de comunicação. O facto de esta geração ter sempre o acesso aos aparelhos eletrónicos privilegiado permite-lhes uma espécie de gratificação imediata, e quando são expostos ao meio laboral, tendem a procurar esta mesma gratificação, mostrando grande impaciência caso isso não aconteça rapidamente. (Turner, 2015.p103-113).

De acordo com Miller (2018), a geração Z cresceu durante a crise, ou no caso americano, a grande recessão, e esta terá sido a circunstância mais marcante pela qual passaram e a que os moldou mais em termos comportamentais.

Um estudo realizado pelo Pew Research Centre (2019) acerca dos problemas que consideravam afetar as pessoas da geração Z, referiu uma preocupação muito menor em relação a questões como a gravidez na adolescência, ou com os problemas com o

alcoolismo que afetaram bastante a geração Y ou os Millennials, e os Centennials mostraram-se muito mais preocupados com problemas como: a saúde mental, no sentido de terem receio de não saber lidar com a ansiedade e a depressão, ou o *bullying*.

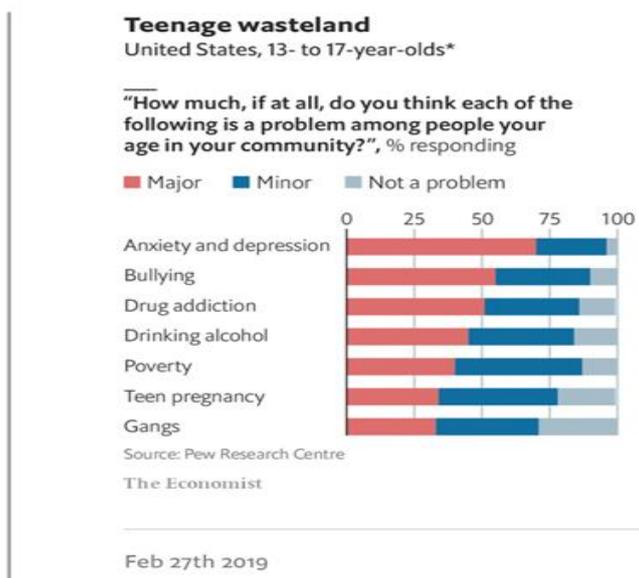


Ilustração 2 - “Teenage Wasteland.” (The Economist, 2019).

Adicionalmente, verificou-se que as pessoas, nesta faixa etária, que tinham rendimentos familiares mais elevados, eram coincidentemente os que travavam mais problemas, com a ansiedade e depressão, seguidos de, no intervalo imediatamente a seguir, bullying. No entanto, existem depois problemas que afetaram a geração anterior, mas que não aparentam ser uma preocupação para estes jovens, como a pobreza, a gravidez na adolescência ou problemas com drogas.

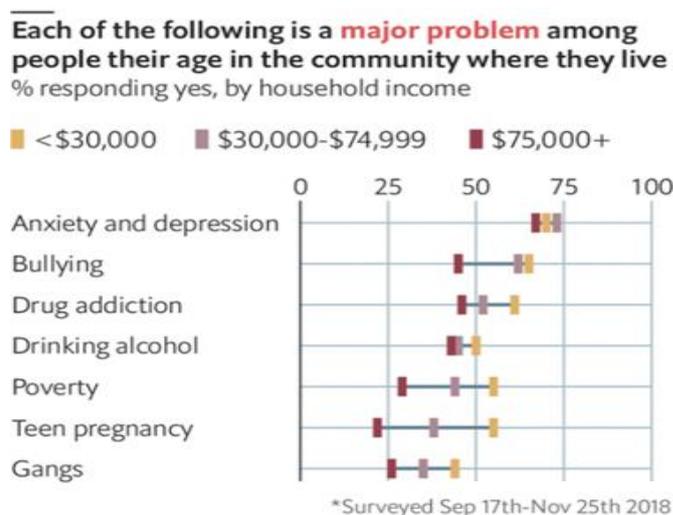


Ilustração 3 - "Each of the following is a major problema among people their age in the community where they live".(The Economist, 2019).

A geração Z apresenta características distintas e algumas particularidades interessantes no que diz respeito ao seu perfil mais competitivo e focado no resultado. Trata-se de uma geração que se identifica mais com os ideais dos seus pais, do que propriamente dos *Millennials*, e destes retiraram valores como ceticismo e o individualismo. O foco destes jovens prestes a integrar o mercado de trabalho, é estritamente financeiro e se questionados entre um trabalho que os satisfaça ou algo que lhes garanta estabilidade financeira, a maioria tende a optar pela segunda resposta.

Which is most important to Gen Z?

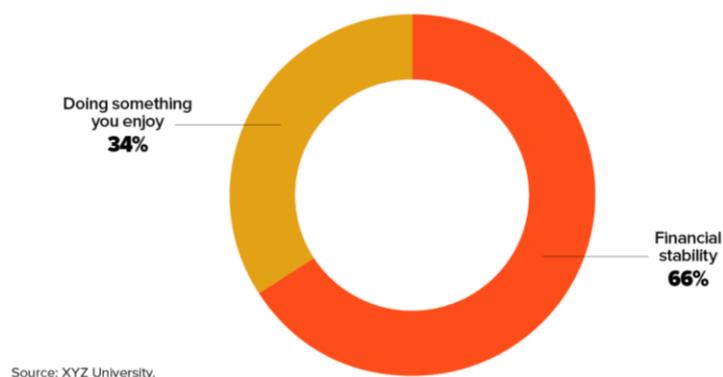


Ilustração 4 - "Which is most important to Gen Z?." (Miller, 2018).

Os *Centennials*, ainda que tenham nascido na era mais tecnológica de que se tem conhecimento até à data, são um grupo exigente, e como tal, têm necessidade de ter uma estrutura desafiante e objetivos a cumprir para se manterem motivados. Adicionalmente, verifica-se que a grande maioria demonstra uma clara preferência pela comunicação pessoal e direta seguida de comunicação via mensagem escrita.

How do Gen Zs prefer to be communicated with?

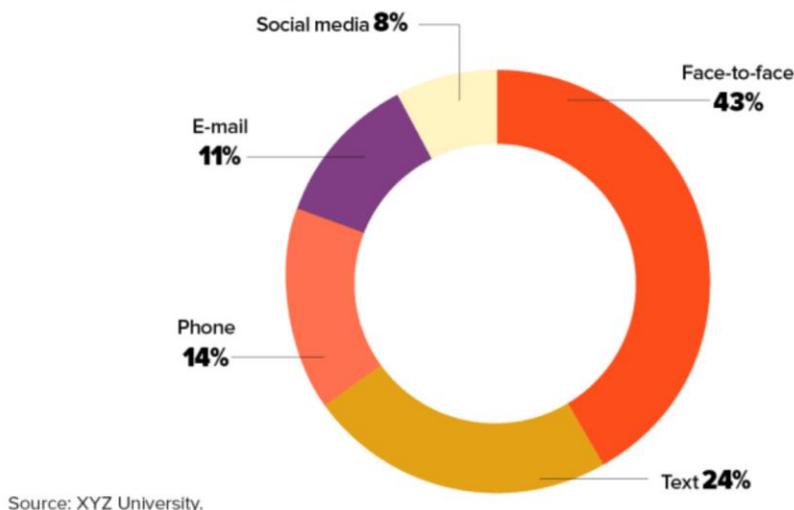


Ilustração 5 - "How do Gen Zs prefer to be communicated with?." (Miller, 2018).

A geração Z aquando da sua integração no mercado de trabalho tem vindo a pressionar as empresas a fazerem alterações na forma como tratam da gestão dos recursos humanos existentes e nesse sentido, surge assim uma necessidade de adaptação por parte das mesmas para fazer face aquilo que é solicitado por esta geração. Um estudo realizado sobre Project Managers que integram agora o mercado de trabalho, refere que embora a geração Z esteja disponível para a função que ocupa, não são tão adeptos de horas extraordinárias ou de "levar trabalho para casa", mas sim de otimizar o tempo em que estão na empresa da melhor forma possível. Refere-se também que tentam tirar o maior proveito da tecnologia de forma a conseguirem manter-se informados e atualizados das alterações que vão ocorrendo mas não gostam de perder muito tempo em reuniões, sendo que a gestão de tempo é algo extremamente importante para estes jovens, assumindo que funcionam melhor com diretrizes mais concisas e reuniões mais objetivas para assim terem mais tempo para se concentrarem nas suas tarefas diárias (Bucero, 2019.p.26).

Verificam-se nesta geração certas características que a distinguem da anterior, os Millennials, entre elas: demonstram ter dúvidas face as perspetivas de longo tempo no âmbito profissional, oferecem menos resistência às figuras de autoridade, no entanto, mostram mais facilidade à empresa que se preocupam com a mesma; têm dificuldade em afirmar que discordam da chefia pessoalmente mas têm mais facilidade em partilhar a sua opinião online; são obedientes face à sua chefia direta, contudo procuram encontrar exceções na questão as condições laborais e da senioridade, com base nas recompensas que daí poderão resultar; referem pouca resistência quando estão desconectados do mundo digital sendo que desde que nasceram que estão habituados a ter este acesso privilegiado e demonstram um sentimento de pertença com outros elementos da mesma geração, não tendo como objetivo ser alvo de destaque e ser diferente, mas sim partilhar interesses em comum essencialmente nas redes sociais (Tulgan, 2012).

Um estudo realizado pela TD Ameritrade (2012), sobre a geração Z e a sua relação com o dinheiro relevou detalhes interessantes sobre o perfil deste grupo de jovens que os distancia das gerações anteriores. Face ao estudo em questão, chegaram-se a conclusões tais como: a maioria dos jovens acredita que poupar dinheiro é importante e que são as raparigas quem poupa mais, sendo que em ambos os casos, são os pais os responsáveis por abordar este tema; os focos da sua poupança centram-se essencialmente nas despesas básicas do dia-a-dia, em educação/livros, poupar para um carro, e finalmente para computadores, ipad, televisões e meios eletrónicos em geral; demonstram interesse em saber como conseguem ser mais bem sucedidos nas suas poupanças, em como equilibrar os gastos e as poupanças, e como gerir melhor o seu orçamento mensal para conseguir poupar; consideram muito importante um nível de educação elevado; a maioria refere particular interesse em frequentar a universidade e mais de metade teve a sua educação académica paga pelos pais que contraíram empréstimos para o efeito, e estão ainda a liquidá-los; afirmam que ir para a universidade compensa o esforço e que garante a segurança no trabalho mais tarde e por último, uma grande parte refere que os pais abordam o tema da poupança para a reforma com esta geração.

Para analisar a relação entre as políticas de recursos humanos e os fatores da atração, foi efetuado um estudo por Casper e Buffardi (2004) no qual existem empresas que antecipam o seu apoio enquanto instituições multifacetadas, de forma a enaltecer determinadas políticas, sendo que, a flexibilidade horária e as políticas de apoio à

família, foram consideradas as mais atrativas e como tal favoráveis às empresas pois, ajudam-nas a criar uma posição de destaque como uma grande entidade empregadora, sendo isto considerado como *employer branding*).

Botha, Bussin e De Swardt (2011). realizaram um estudo sobre um modelo de *employer branding* focado na atração e retenção de talentos, no qual se chegou à conclusão que para o mesmo ser funcional, deverá ter por base seis propostas: Necessidades do focus grupo; Os valores dos colaboradores; Definir uma estratégia para gestão dos recursos humanos existentes; A consistência da marca; A comunicação do *employer branding* e, por último, as métricas sobre as quais se trabalha o *employer branding*. Este estudo indica que todas as proposições são igualmente importantes para a implementação do *employer branding* nas empresas e após essa etapa estar concluída, isso eventualmente resultar na atração e retenção de talentos.

A geração Z, ou também conhecida como a geração da verdade, acreditam na importância do diálogo e aceitam diferentes opiniões face às empresas com as quais colaboram, demonstrando dessa forma uma capacidade de colaborar com empresas que rejeitam os seus valores pessoais, contudo não os abandonam apenas não os colocam em prática (Francis, Hoefel, 2018).

Espera-se por parte das empresas que estas consigam identificar quais os fatores que devem enaltecer ao apresentarem a empresa, assim como nas práticas que decidem implementar e nos anúncios que são feitos em seu nome, de forma a tornarem-se atrativas para as novas gerações de trabalhadores (Twenge *et al.*, 2010). Rau e Hyland (2002), focaram-se sobre o teletrabalho e os horários flexíveis, vindo a descobrir que os indivíduos com um elevado conflito trabalho- família se sentiam mais atraídos para trabalhar com organizações que apresentassem a opção do horário flexível, e por sua vez, os que tinham menos presente esse conflito, preferiam trabalhar com empresas que tivessem como opção o teletrabalho. Isto sugere então que, enquanto indivíduos somos diferentes, e essas diferenças podem tornar mais ou menos apelativas as políticas de recursos humanos. (*apud* Mee Choo, Desa, Asaari, 2016, p. 32)

A fim de melhor entender as decisões tomadas pela geração Z no âmbito profissional, será feita a análise do impacto dos valores pessoais e das orientações de carreira pelas quais estes jovens optam e nesse sentido, os valores pessoais e os eventos na carreira profissional também podem ser vistos como orientações de carreira internas e externas (Barclay, Chapman, Brown, 2013). As orientações de carreira internas, definem as

carreiras como as percepções individuais sobre o trabalho e como criar significado vindo da interação com os outros (Blustein, Nourmair, 1996; Derr, Laurent, 1989). Por outro lado, as orientações de carreira externas, consideram as carreiras profissionais de forma mais objetiva, constituídas por oportunidades e limitações, escolhidas ou descartadas pelos empregados em função da sua experiência e qualificações (Babalola & Bruning, 2015).

A geração Z, tendo sido educada numa era digital, ressalva uma característica de muita impaciência face ao mundo laboral e referem que não hesitariam em mudar de trabalho caso sentissem que as suas aspirações não estivessem a ser alcançadas, pois são mais precipitados e ansiosos em progredir na carreira que em investir numa carreira a longo termo (Rech; Viêra, Anschau, 2017).

Fantini e Souza (2015) efetuam um estudo sobre os fatores motivacionais das diferentes gerações, incluindo a geração Z nas suas expectativas sobre a carreira profissional, e os resultados indicam que as gerações anteriores onde são mencionados os baby boomers, a geração X e Y (millennials) demonstram interesse em construir uma carreira sólida numa só empresa, e na estabilidade. Por outro lado, a geração Z privilegia a autonomia, a qualidade de vida e a flexibilidade.

Existem duas formas de entender a performance organizacional: por um lado, na ótica do candidato, é possível perceber a Responsabilidade Social e Desenvolvimento (RSO) da empresa e por outro, na ótica da empresa, consegue-se ter percepção da performance financeira e da posição que ocupa no mercado onde está inserida. Em ambas está presente um elemento comum: a capacidade de identificação dos valores da organização. Quando comparadas, a primeira, (ótica do candidato) tem um efeito mais visível na identificação dos valores da organização com os valores do indivíduo, e isto origina melhores resultados apresentados pelos colaboradores, nomeadamente na questão da performance laboral (Carmeli, Gilat, Waldman, 2007).

Pode afirmar-se que o *employer branding* se encontra relacionado com a RSO, uma vez que ambos contribuem para a vertente competitiva das empresas. As organizações evoluíram, face aos mercados onde estão inseridas em vários sentidos, um deles foi na criação de uma marca associada ao nome da empresa, realçando para o efeito, todos os benefícios que poderão advir de colaborar com a mesma. Segundo Keller (2013), a construção de uma marca não é aleatória, mas sim o resultado de uma implementação

sistemática e com significado, implícito ou explícito, de um conjunto de atividades interligadas e consistentes perante a população-alvo.

O conjunto do marketing das marcas, marketing pessoal e *employer branding* têm sido considerados como uma estratégia empresarial eficiente no sentido de distinguir a organização das concorrentes na mesma indústria e melhorar a vantagem competitiva no mercado de trabalho (Collins, Stevens, 2002; Lievens, 2007).

Um dos fatores da atração que irá ser analisado no questionário, é a responsabilidade social das organizações, também designada por RSO e como tal, considera-se relevante encontrar uma definição para a mesma. Waldman, Siegel e Javidan (2006) referem a RSO como as ações por parte da empresa que denotem avanço ou enalteçam a promoção de algo bom socialmente, que vá além do interesse imediato das organizações e dos seus acionistas e também além daquilo que é requerido da empresa em termos legais.

Atualmente, têm sido realizados estudos mais focados na literatura acerca da psicologia da RSO. Greening e Turban (2000) referem que as empresas podem usar a RSO para atrair os candidatos, referindo que as empresas enviam sinais aos candidatos nos quais é perceptível como seria trabalhar com as mesmas. A atividade descrita previamente, tem o nome de teoria da sinalização, tendo originalmente sido usada para transmitir informações sobre a qualidade dos seus produtos (Boulding, Kirmani, 1993).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), as empresas não podem ficar paradas em mercados que estão em constante mudança e evolução e como tal, os responsáveis de recursos humanos assumem assim um papel fulcral no âmbito da previsão das tendências laborais e ao elaborar planos para contratar de forma eficaz novos elementos para as empresas.

A elaboração do questionário terá por base os fatores da atração que foram considerados pertinentes para conhecer, perceber e analisar a geração Z. A escolha dos mesmos baseou-se na literatura existente, segundo Braga e Reis (2016), o *employer branding* assume um papel central na atração e retenção dos candidatos, pois ajuda a empresa a definir o perfil que pretende criar.

Faria, Ferreira e Carvalho (2012), referem a RSO como um elemento fundamental para atrair novos candidatos, representando o mesmo nível de importância que o escalão

salarial, no entanto no estudo celebrado pelos mesmos, esta característica tem um peso inferior ao desenvolvimento profissional.

Rupp *et al.*, (2013), efetuaram dois estudos: um deles reflete os efeitos da RSO nos novos candidatos, no qual concluem que a RSO é mais valorizada, quando o candidato sente uma identificação com os seus valores morais, no entanto muitas vezes esta percepção é minimizada em função das primeiras experiências que os candidato já sentiu. Usando os resultados do primeiro estudo, os mesmos autores indicam que o grau de justiça sentido nas primeiras experiências dos candidatos atenua substancialmente a percepção da RSO para estes e o seu comportamento dentro das organizações.

Schreiber *et al.* (2016), indicam no seu estudo, que as empresas se concentram essencialmente na inovação, mas também na forma como se encontram estruturados os grupos, identificando aqui três fases deste processo: a sua organização, a patriarcalização e o conhecimento recíproco, podendo eventualmente incluir uma quarta fase onde se refere uma coesa interação social, que origina mais coesão interna. Este estudo refere a importância das empresas terem uma consciência ativa dos seus membros para assim facultar a entrada a novos candidatos e providenciar um ambiente propício à criação de novas relações internas.

Sorrentino *et al.* (2005), refere que a educação ambiental pode ser encarada como uma política pública, no entanto, isto implica por parte do Estado, uma maior capacidade de resposta, mesmo que com um baixo nível de intervenção perante as organizações que atuam neste sentido, podendo aqui referir problemáticas como a conservação da água e a redução de desperdício.

Wayne e Casper (2012) apresentam resultados em como a reputação de uma empresa é fulcral para captação de novos talentos, sendo que aqui são realçadas três políticas de recursos humanos: as compensações, a relação trabalho-família e a diversidade, como sendo os grandes incitadores de futuro interesse para os candidatos que estão neste momento a terminar a universidade. Referem também que, embora as empresas devam dar igual importância a estas três políticas, os jovens dão mais valor às compensações, e que quando uma empresa usufrui de uma reputação externa favorável nos rankings, isso é-lhe útil na captação de novos talentos. Assim, estes autores indicam que os jovens influenciados por estas políticas, reconhecem e valorizam o prestígio das empresas, e o apoio antecipado das organizações.

Foi considerado também importante, o reconhecimento profissional enquanto fator da atração a ser mencionado no questionário, tendo por base o estudo celebrado por Olbermann *et al.* (2017), que se foca nas características mais atrativas na vida executiva na ótica dos estudantes que estão a terminar a sua formação académica. Os resultados deste estudo indicam que as características mais valorizadas foram: transmitir uma imagem de cidadão do mundo, obter reconhecimento profissional, sentimento de destaque entre os restantes membros e eventualmente uma evolução na carreira para um cargo melhor.

De acordo com Rech, Viêra e Anschau (2017) a geração Z exige também às empresas que sejam mais flexíveis na divisão de tarefas e nos projetos que são desenvolvidos de forma a motivar estes jovens, ressaltando a importância da empresa definir um plano de carreira, podendo aqui referir fatores como o horário flexível, a realização profissional, ou a satisfação no trabalho

Na elaboração do questionário foram consideradas as seguintes empresas comercializadoras de energia: EDP Comercial, Galp Power S.A., Endesa, Iberdrola, Alfa, Gold Energy, Ylce e E Lusa. Estas são as empresas que neste momento operam em Portugal ainda que nem todas elas sejam de origem portuguesa nem de forma exclusiva ao nosso país.

2.2. ENQUADRAMENTO DA ESTRUTURA DO ESTUDO

A escolha do setor energético prendeu-se essencialmente pelo facto de este ser considerado um setor com uma evolução constante e mais recentemente, com a liberalização do mercado de comercialização de energia, terem surgido mais empresas no mesmo, o que alargou as opções tanto do consumidor final como do possível candidato.

O presente trabalho tem como objetivo por um lado: identificar e estudar quais os fatores da atração que mais influência têm sobre a geração Z, e por outro, verificar quais destes mesmo fatores são atualmente utilizados pelas empresas de comercialização de energia para contratar e ou reter estes jovens que integram agora o mercado de trabalho.

Para alcançar este objetivo, é necessário o enquadramento bibliográfico face aos atuais elementos chave utilizados pelas empresas para atrair e reter estes jovens, e de que forma estas os tornam visíveis aos olhos do potencial candidato.

Com base nos dados bibliográficos recolhidos, será aplicado um questionário a uma amostra de indivíduos estudantes, trabalhadores ou desempregados, sobre a temática dos fatores da atração no mercado de trabalho das empresas do setor energético. Posteriormente, será efetuada uma entrevista a um responsável dos departamentos de recursos humanos de uma das empresas de comercialização de energia, a fim de compreender quais os fatores que são, na sua ótica, determinantes para atrair candidatos. Uma vez recolhida a informação necessária, será feita a análise da mesma, e o cruzamento de dados entre aquilo que é feito pelas empresas e aquilo que é valorizado pelos jovens para assim conseguir alcançar o objetivo deste estudo.

Em função dos dados obtidos, serão elaboradas hipóteses para testar a pertinência dos resultados obtidos, posterior discussão dos mesmos, e elaboração da conclusão.

3. HIPÓTESES

As hipóteses que se irão formular são hipóteses indutivas, pois têm a sua origem nos dados recolhidos com base nos questionários, expressando assim uma reflexão da realidade.

“A hipótese de investigação é a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação” (Huot, 2002: 53).

Hipótese 1 - O *employer branding* enaltece a empresa e confere um aspeto mais apelativo perante os candidatos.

Esta hipótese sugere que enquanto política de recursos humanos, o *employer branding* garante à empresa um papel de destaque perante as restantes empresas com as quais compete. Existe aqui um carácter pontual de dúvida face à eventual concretização da mesma, e também pode suceder que a empresa em questão não tenha uma abordagem pragmática e direta na forma como escolhe expor os seus privilégios e mais valias aos futuros candidatos. A percepção que estes têm sobre o *employer branding* efetuado pode também afetar a sua resposta ao mesmo.

Hipótese 2 - O Escalão Salarial é determinante na contratação da geração Z.

O escalão salarial é um tema muito frequente nos atos de contratação, e como tal, pode ter um papel decisivo na captação de novos talentos. Assume-se que, para esta geração pode não ser o elemento mais importante para aceitarem determinada proposta e também que no exponente máximo poderá ser o mais importante sendo fulcral nas suas decisões finais.

Hipótese 3 - O *employer branding* e o escalão salarial são igualmente determinantes enquanto fatores da atração para os candidatos.

Esta hipótese combina a hipótese 1 e 2 como detentoras do mesmo peso no âmbito dos fatores da atração, e aqui pode considerar-se que nos atos de contratação ambas têm a mesma importância para os candidatos. Pode, no entanto, dar-se o caso dos candidatos valorizarem mais um dos fatores em detrimento do outro e nesse cenário, esta hipótese não é concretizável. A revisão bibliográfica sugere que o escalão salarial é algo valorizado pela geração Z, contudo, não foi encontrado nenhum estudo onde

fosse feita uma comparação por grau de importância destes dois fatores, o que deixou margem para criar esta hipótese.

Hipótese 4 - A RSO é um fator condicionante na atração e retenção de candidatos.

A RSO é um fator da atração muito abordado na atração e retenção de candidatos, sendo que a revisão literária encontrada nem sempre é conclusiva quanto ao seu efeito nos candidatos. Aplicado concretamente à geração Z, pretende-se desta forma entender se este fator condiciona a tomada de decisão do candidato ou se efetivamente este fator não detém importância suficiente para tal, analisado nesta hipótese isoladamente.

Hipótese 5 - O Status/reputação da empresa e a diversidade e igualdade de oportunidades são os indicadores sociais mais apelativos numa proposta de emprego.

Ao falar de indicadores sociais, podem enumerar-se vários indicadores que são utilizados pelas empresas para apelar ao interesse do candidato, e nesta hipótese surgem estes dois como foco, o status/reputação da empresa e a diversidade e igualdade de oportunidades. Na revisão bibliográfica efetuada, estes indicadores são abordados e valorizados pelos candidatos, sendo que se assiste a uma maior preocupação por parte destes em saber mais sobre as empresas às quais querem ou gostariam de vir a colaborar. Pode também acontecer que estes não sejam os indicadores sociais mais apelativos no momento da proposta de emprego para a geração Z, o que faria com que esta hipótese não fosse válida.

Hipótese 6 - A RSO juntamente com o Status/Reputação da empresa e a diversidade e igualdade de oportunidades são igualmente apelativos numa proposta de emprego.

Esta hipótese surge para provar se realmente a hipótese 4 e 5 são igualmente importantes nas propostas de emprego celebradas à geração Z. Atribui-se assim um caráter de dúvida face a esta sexta hipótese, pois teríamos que afirmar que as duas anteriores não só condicionam como também são detentoras do mesmo tipo de importância para os candidatos. Aquilo que foi verificado na revisão bibliográfica, é que a RSO é uma prática muito comum por parte das empresas e que em alguns dos casos estudados, é enaltecida pelos candidatos. Por outro lado, o status/reputação da empresa e a diversidade e igualdade de oportunidades, são indicadores sociais que também são prezados pelos candidatos, ainda que não tenham sido encontrados

estudos que relacionassem ambos as características, o que torna plausível esta hipótese de ser testada.

4. SESSÕES DE MÉTODO

4.1. AMOSTRA

Pode considerar-se a amostra como o subconjunto de elementos que fazem parte de uma população, que no presente estudo, se aplica da seguinte forma: a população é a geração Z e a amostra são os jovens com formação superior concluída ou por concluir que podem ou não estar a trabalhar, mais concretamente os 110 questionários que foram concluídos com sucesso. A amostra conseguida foi uma amostra por conviniência, pois foram considerados os questionários a partir de um conjunto de jovens pertencentes à geração Z que responderam aos mesmos uma vez que faziam parte dos grupos universitários contactados para o efeito.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conviniência, ou seja foram enviados os questionários aos grupos universitários formados nas redes sociais, com a finalidade dos jovens da geração Z ativos profissionalmente ou não pudessem responder, sendo que se utilizaram apenas os dados a que se teve acesso, e foram utilizadas variáveis quantitativas discretas, (variáveis com características que podem ser medidas e expressas em valores numéricos) aplicadas aqui como os fatores da atração utilizados para criar o questionário, informação que está descrita anteriormente na revisão bibliográfica.

4.2. RECOLHA DE DADOS

Foram recolhidos 110 questionários de jovens cujo requisito foi pertencer à geração dos centennials, que pudessem ou não estar empregados, com o foco central no seu conhecimento acerca das empresas de comercialização de energia. O questionário foi estruturado da seguinte forma: inicialmente é feito um enquadramento do tema e do que é pretendido do respondente, em seguida são colocadas cinco questões de foro genérico, e depois uma seção com perguntas sobre o primeiro emprego também com cinco perguntas e por fim uma terceira seção, com perguntas que permitem ao respondente avaliar em detalhe cada um dos fatores da atração abordados.

O questionário foi enviado a vários grupos universitários nas redes sociais com a finalidade de obter uma amostra heterogénea e para o efeito, foi utilizada a ferramenta google docs.

Adicionalmente, foi efetuada uma entrevista a um membro da empresa comercializadora de energia, Endesa, membro esse que está diretamente envolvido nos processos de recrutamento.

4.3. PROCEDIMENTO

Para o presente estudo, foi utilizado um método científico e uma pesquisa quantitativa, que como o nome indica permite quantificar a informação recolhida usando para o efeito as mais diversas técnicas, sendo que no presente caso a escolha recaiu na aplicação de questionários não presenciais aos jovens centennials e a uma entrevista presencial a um colaborador responsáveis de uma empresa de comercialização de energia. Esta recolha de informação teve como objetivo quantificar as opiniões destes jovens, face as condições laborais que são atualmente propostas pelas empresas em questão.

Assim, foi efetuado um questionário acerca das empresas de comercialização de energia em Portugal vocacionado para jovens nascidos entre 1990 e 2000. Este questionário foi enviado para vários grupos de universidades nas redes sociais a fim de conseguir obter o maior número de respostas possíveis e dessa forma tornar a amostra viável. Os questionários que não tinham todas as questões respondidas foram eliminados, e para o presente estudo terão sido contabilizados 110 questionários válidos.

Este questionário teve por base uma pesquisa exploratória para assim ser possível enquadrar o tema, identificar os fatores da atração individualmente e depois proceder à integração dos mesmos na geração Z.

Foram consideradas para o efeito escalas de medida que têm na sua estrutura quatro níveis: a variável (a propriedade que se quer medir), o atributo (grau em que se manifesta a variável), o valor (forma de indicar o atributo em termos numéricos), e a relação (conexão entre os possíveis valores da propriedade) (Morais, 2005). A título de exemplo pode referir-se a seguinte afirmação: “O Escalão salarial proposto é determinante na minha escolha de empresa para colaborar”, com uma escala que podia variar entre: Discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente. A variável aqui utilizada foi o escalão salarial, o atributo foi o grau de concordância, o valor foi a quantidade de pessoas que responderam a cada um dos graus, e a relação foi o espectro desde a opção discordo

totalmente até à opção concordo totalmente. As escalas utilizadas para esta finalidade foram escalas ordinais.

Assim, foi efetuada uma investigação experimental, na qual se procurou estabelecer relações entre variáveis e eventualmente tirar conclusões a partir da amostra conseguida que poderão ser aplicadas à generalidade da geração Z.

Foi efetuado o levantamento dos dados, e depois foram tratados na ferramenta do Microsoft office, o excel, onde se criaram gráficos para que as respostas fossem passíveis de ser contabilizadas e posteriormente quantificadas para efeitos de praticidade do estudo. Cada variável utilizada no questionário foi analisada, em função de pergunta colocada ao respondente sobre a mesma. A elaboração dos gráficos permitiu contabilizar não só o número de respostas, mas também torná-las em percentagens que nos permite ter uma ideia mais concreta da quantidade de pessoas que respondeu cada uma das opções que lhes foram providenciadas.

4.4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados recolhidos tiveram como fonte 26 participantes do género masculino rapazes e 84 participantes do género feminino, perfazendo um total de 110 jovens, sendo que a prevalência de género foi claramente feminina, com uma percentagem de 76% do total de questionários realizados.

Dentro da amostra recolhida, 86 pessoas são licenciadas e 24 possuem mestrado, sendo que neste caso, 78% da amostra são licenciados representando assim a maioria dos inquiridos, como é possível verificar no gráfico abaixo indicado:

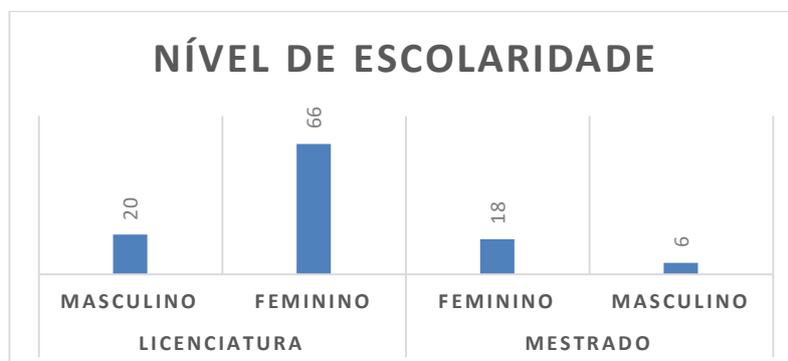


Ilustração 6 - Nível de escolaridade.

Os inquiridos neste estudo são estudantes de universidades distintas provenientes das diferentes partes do país. Sendo que, uma grande parte da amostra recolhida estuda ou estudou em Lisboa aquando da sua formação, no entanto, foi também reunida informação de pessoas que estudam no Minho, Porto e Viseu. Pode ver-se no seguinte gráfico o número de alunos associado a cada universidade/Instituto, sendo que, foi criada a categoria “Outras” para as universidades das quais apenas um aluno era proveniente (Escola Superior de Teatro e Cinema, Instituto de Educação, ISEG, Politécnico de Viseu, Universidade Católica Portuguesa, Universidade do Porto):

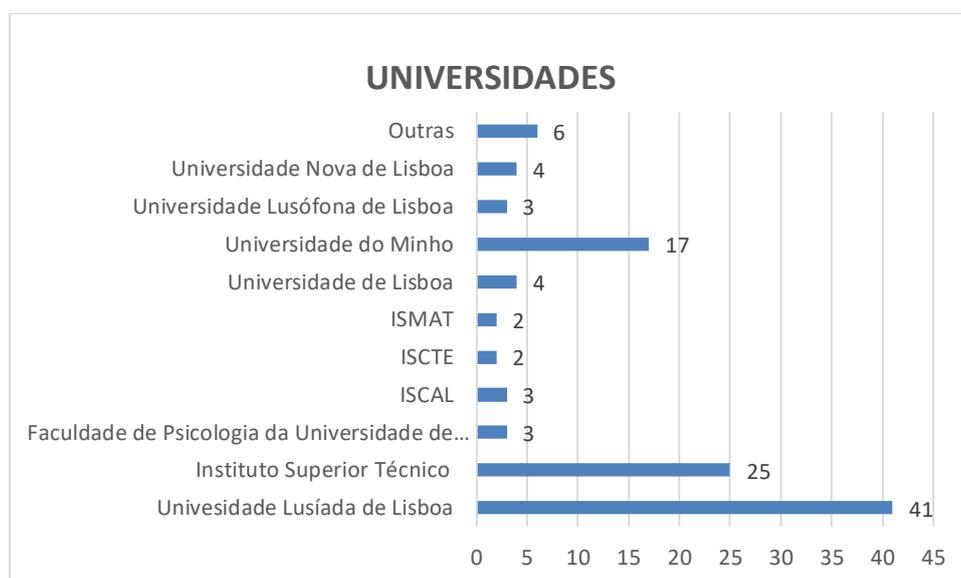


Ilustração 7 - Lista de universidades.

Quando questionados acerca da situação profissional, uma grande percentagem indicou estar profissionalmente ativo, mais precisamente 59% da amostra total, dos quais 27% afirmaram estar no primeiro trabalho. As restantes pessoas referiram estar em situação de desemprego, 41% da amostra neste caso, o equivalente aos 45 sujeitos representados abaixo:



Ilustração 8 - Situação Profissional.

Os questionários tiveram por base as seguintes empresas comercializadoras de energia: EDP Comercial, Galp Power S.A., Endesa, Iberdrola, Alfa, Gold Energy, Ylce e E Lusa. Quando colocada a questão acerca de quais as empresas que conheciam, a Edp Comercial surgiu como a mais popular, seguida pela Endesa e depois a Galp Power e a Iberdrola, sendo que as restantes empresas demonstraram menos popularidade:

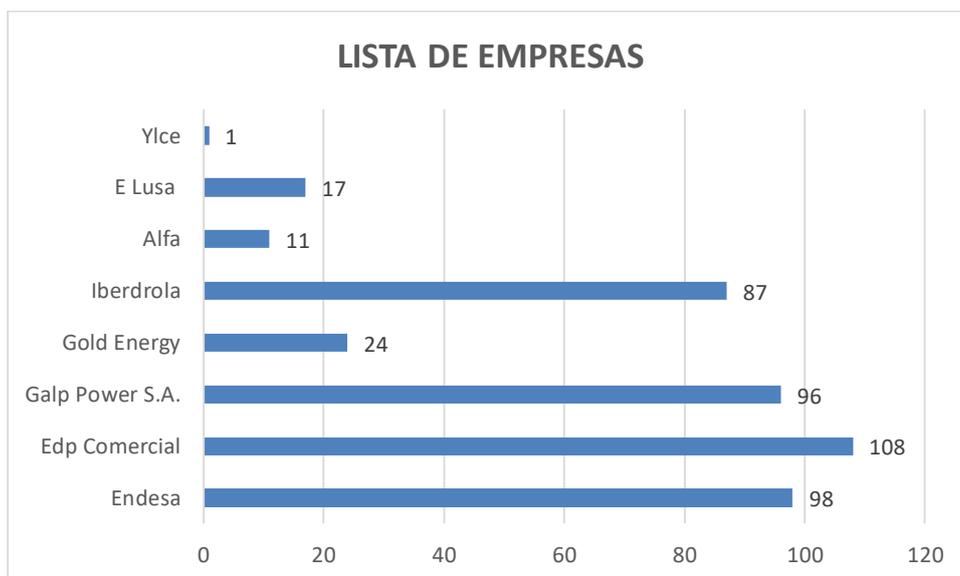


Ilustração 9 - Lista de Empresas.

Após listar as empresas constantes no presente estudo, foi colocada a questão aos sujeitos sobre quais as que demonstravam interesse em trabalhar. Os resultados indicam que as empresas mais escolhidas foram: a Edp Comercial com 60 respostas, seguida pela Galp Power S.A. com 31, e a Iberdrola com 16, a Endesa com 14 e a Alfa com 2 respostas. Houve três sujeitos que revelaram interesse por todas as empresas listadas e 12 que indicaram não ter interesse em colaborar com as mesmas:

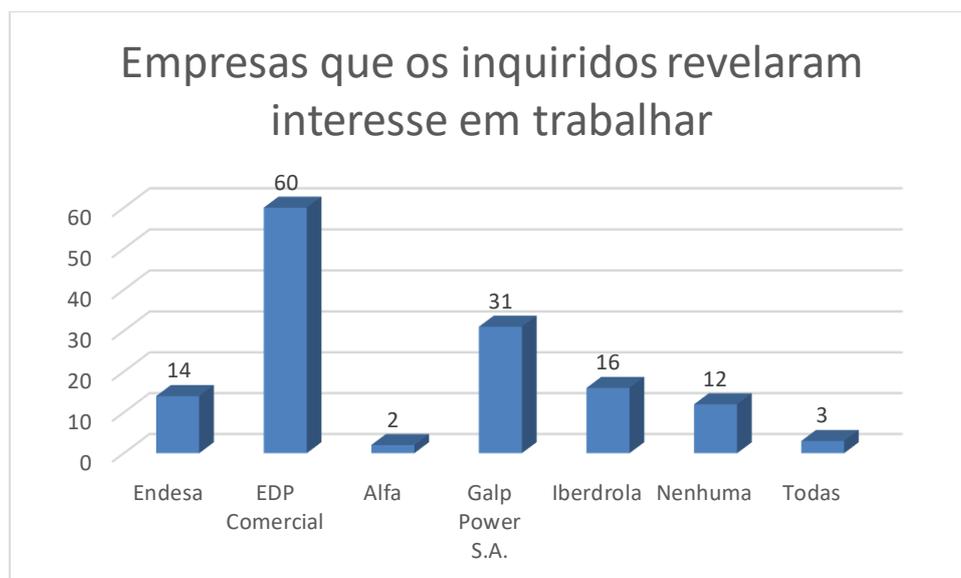


Ilustração 10 - Empresas consideradas interessantes para os inquiridos.

Foi abordado o tema das condições laborais que eram mais privilegiadas pelos candidatos. O salário revelou ser a condição mais preponderante aquando da procura de emprego (102 respostas), no entanto, o local de trabalho, a realização e o reconhecimento profissional também receberam um lugar de destaque face ao número de respostas, e as restantes condições foram menos valorizadas pelos mesmos, como pode verificar-se no gráfico abaixo indicado:

Na procura de emprego, indique quais as condições oferecidas pelas empresas que mais valoriza:

110 respostas

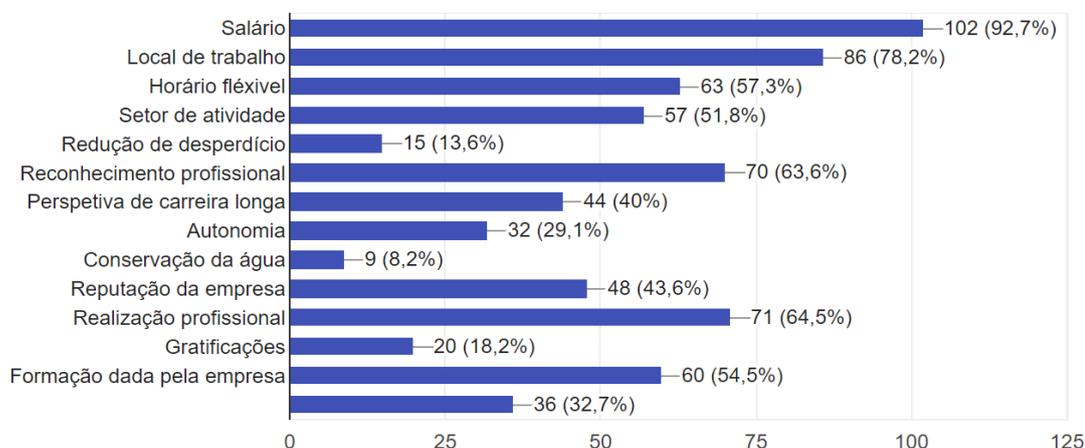


Ilustração 11 - Condições mais valorizadas.

A fim de perceber a opinião dos candidatos sobre cada uma das empresas mencionadas no questionário realizado, foi-lhes pedido que associassem uma característica a cada uma delas. A lista de características consiste em: Diversidade/Igualdade de Oportunidades, Evolução na Carreira, Segurança no trabalho, Revisões Salariais, Conservação da Água, Perspetiva de carreira longa, Investimento em direitos humanos ou Não conheço a empresa em questão.

No caso da Endesa a Diversidade/Igualdade de oportunidades foi a resposta mais frequente (34), seguida pela evolução na empresa (21) e formação dada pela empresa (17), tendo as restantes características obtido menos respostas. De denotar que 33 pessoas indicaram não conhecer a empresa em questão.

A EDP Comercial, por sua vez, obteve 30 respostas a sublinhar a Diversidade/Igualdade de Oportunidades, 29 respostas pela Perspetiva de carreira longa, e 28 pela Evolução na Carreira, tendo as restantes características obtido menos respostas, e não obstante, 13 pessoas afirmaram não conhecer a empresa em questão.

A Galp Power S.A., apresenta resultados onde 24 pessoas realçam a Diversidade/Igualdade de Oportunidades, 23 indicam a evolução na empresa, e 20 a segurança no trabalho, as restantes apresentam números menos significativos, e 20 pessoas indicam não conhecer a empresa.

A Gold Energy, indica o seu maior número de respostas como “não conheço a empresa em questão” com 73 de 110 inquiridos. Os restantes dados indicam que 7 pessoas a associam à característica Evolução na empresa, seguida de Diversidade/igualdade de Oportunidades, Segurança no trabalho e Formação dada pela empresa com 6 respostas.

A empresa Ylce, apresentou 88 respostas com candidatos que afirmaram não conhecer a empresa em questão, e para os que conheciam 5 deles referiram associá-la a Diversidade/Igualdade de Oportunidades; 4 responderam o investimento em recursos humanos e a formação dada pela empresa.

A Iberdrola obteve com 18 respostas a Diversidade/Igualdade de Oportunidades e a Evolução na Empresa. A Segurança no trabalho e a Formação dada pela empresa apresentaram 12 respostas, e 11 respostas no investimento em direitos humanos, as restantes condições tiveram menos respostas e 39 pessoas referiram não conhecer a empresa em questão.

A Alfa apresentou dados nos quais 84 pessoas afirmam não conhecer a empresa, no entanto 8 pessoas indicaram que associam esta empresa a Diversidade/Igualdade de Oportunidades, 6 referem o investimento em direitos humanos e 5 indicam a evolução na carreira assim como a formação dada pela empresa.

Por fim, perante a Empresa E Lusa, 78 pessoas afirmaram não conhecer a empresa em questão, 9 pessoas referiram a formação dada pela empresa como a característica que associam à mesma, 8 associaram a Diversidade/Igualdade de direitos, e 6 pessoas associaram-na à Evolução de Carreira, sendo que as restantes características tiveram menos respostas.

A informação acima referida pode ser verificada nos gráficos abaixo apresentados:

Indique o que associa a cada uma das empresas abaixo mencionadas (escolha apenas uma alternativa para cada empresa):

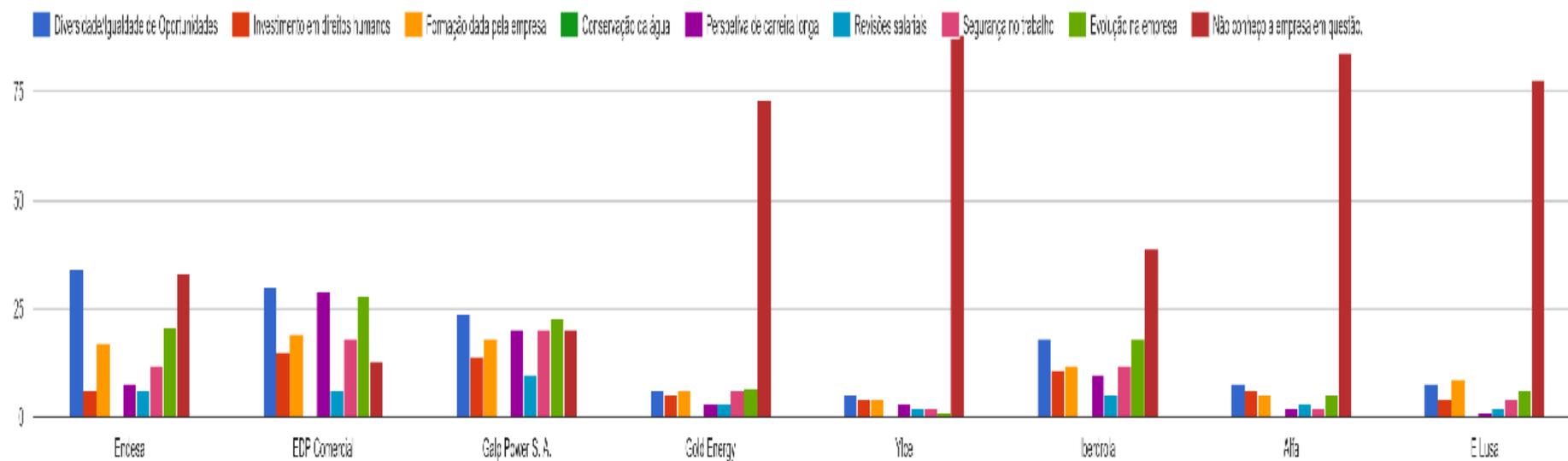


Ilustração 12 - Empresas e condições oferecidas.

Foi colocada a questão referente ao escalão salarial, mais concretamente quanto ao seu peso no momento da tomada de decisão por parte dos candidatos, e como é possível verificar no gráfico seguinte, cerca de 65% do total da amostra, referiu concordar parcialmente, e apenas 27,3% concordaram totalmente.

O Escalão salarial proposto é determinante na minha escolha de empresa para colaborar:

110 respostas

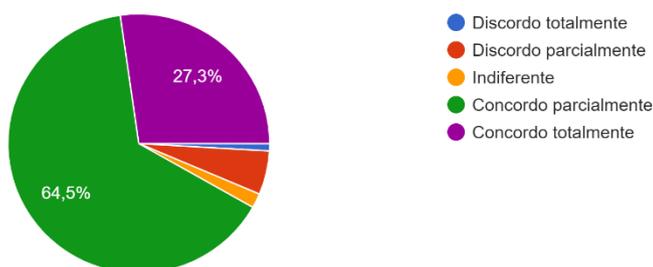


Ilustração 13 - Escalão salarial.

A performance económica das empresas pode também ser um fator decisivo no momento da procura de trabalho, e como tal foi colocada a questão se na pesquisa feita pelos jovens acerca das empresas com as quais gostariam de colaborar tinham esta característica em consideração. Os resultados indicam que a maioria (57,30%) concordam parcialmente e 25,5% concordam totalmente, existe, no entanto, quem discorde ou até quem considere algo indiferente.

"Hoje em dia, na procura de trabalho, eu faço uma pesquisa acerca das empresas e da sua posição quanto à sua performance económica ."

110 respostas

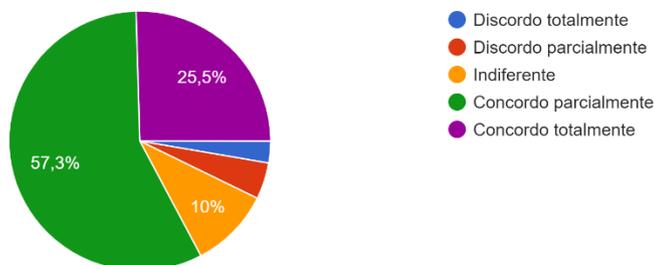


Ilustração 14 - Performance económica.

Outra das questões colocadas referiu os valores apresentados pela empresa e se os candidatos procuram um ponto de identificação nesse âmbito ou não. Os dados indicam que 45,5% (50 pessoas) concordam parcialmente, e 43,6% (48 pessoas) concordam totalmente, 8,2% das pessoas afirmam que lhes é indiferente, e 2,7% discordam parcialmente, no entanto não houve respostas com a indicação de discordo totalmente.

"Procuro nos valores apresentados pela empresa a que me candidato, um ponto de semelhança com os meus valores pessoais."

110 respostas

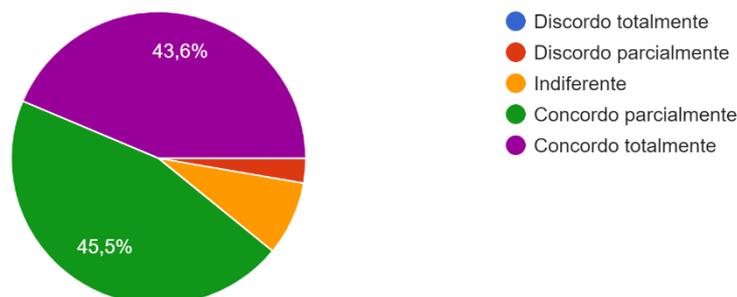


Ilustração 15 - Identificação de valores pessoais.

O apelo às questões ambientais, com ênfase no marketing verde, teve por sua vez mais de metade da amostra a afirmar concordar totalmente que a conservação da água ou a redução de desperdício eram dois grandes elementos contributivos da sustentabilidade

nas empresas (56 pessoas), cerca de 35% referiram concordar parcialmente e 14% mencionaram que consideravam estas questões indiferentes.

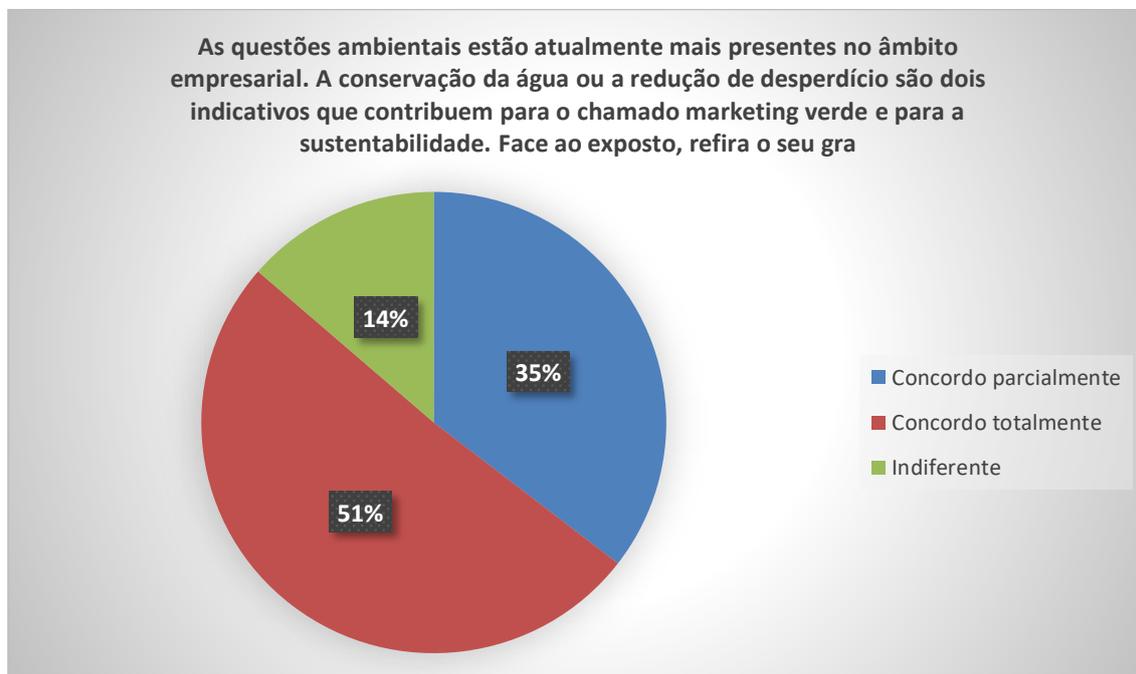


Ilustração 16 - Questões ambientais.

A RSO, existe quando se assistem a atos por parte das empresas, com uma conotação social positiva que vão além do interesse imediato das mesmas ou de medidas legalmente impostas. Quando questionados sobre o seu interesse em colaborar com uma empresa com uma forte RSO, 50,9% da amostra referiu estar interessado, e 40% muito interessado. Com percentagens inferiores, 8,2% indicaram estar pouco interessados, e apenas uma pessoa referiu estar muito pouco interessada.

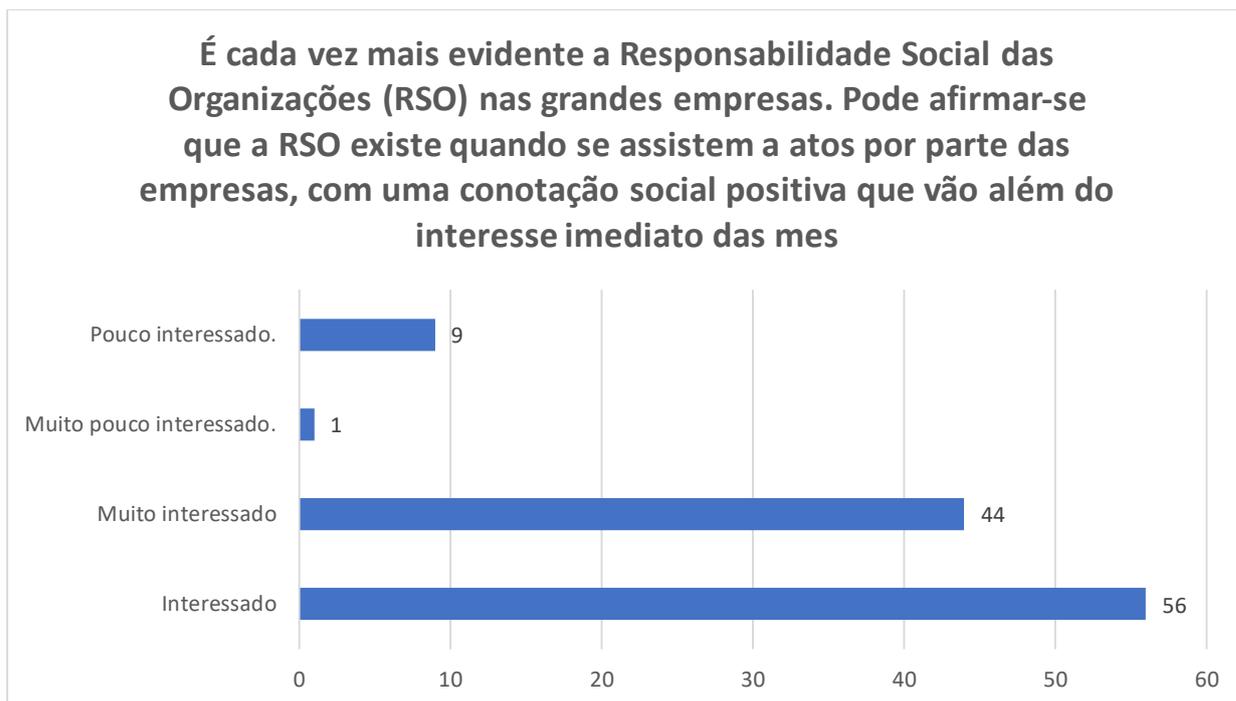


Ilustração 17 - Responsabilidade Social das Organizações

A realização no âmbito profissional, foi outro dos temas abordados, referindo que a satisfação no trabalho e a possibilidade de evolução na carreira seriam dois elementos que contribuem para esta finalidade. Cerca de 63% por da amostra, 69 das pessoas afirmaram concordar totalmente, 29,1% concordaram parcialmente, 5,5% concordaram parcialmente, 0,9% discordaram totalmente e 1,8% referiu que era indiferente.

"Alguém realizado profissionalmente, refere satisfação no trabalho e possibilidade de evolução na carreira."

110 respostas

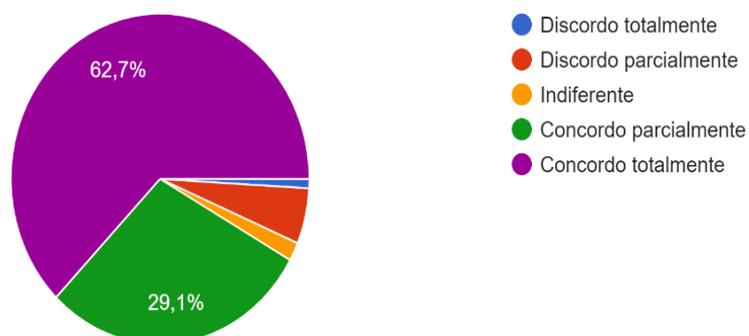


Ilustração 18 - Satisfação no trabalho.

Após uma breve explicação acerca do *employer branding*, foi colocada a questão aos candidatos se consideravam favorável e apelativa esta prática por parte das empresas.

55% da amostra, afirmaram concordar parcialmente e 21% responderam concordar totalmente, 2% referiram discordar parcialmente e 23% da amostra referiu ser uma prática que lhes é indiferente.

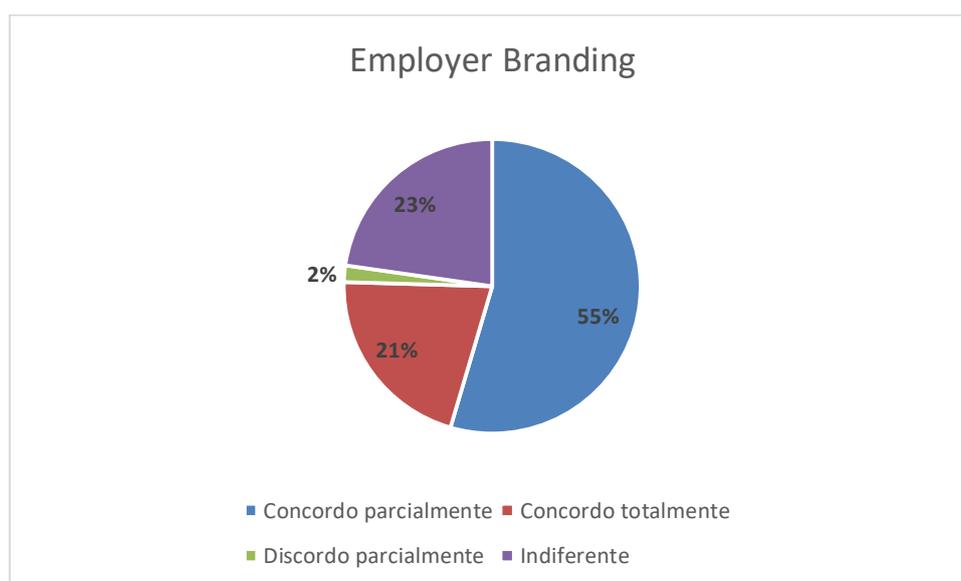


Ilustração 19 - Employer Branding.

Naquilo que diz respeito às políticas de recursos humanos, foi pedido que indicassem as três que mais valorizavam, e os resultados apontam que a revisão salarial foi a mais escolhida com 70% da amostra. A formação dada pela empresa seguiu-se com 63,6% da amostra, a perspetiva de carreira longa com 60% e a segurança no trabalho com 52,7%. As restantes opções obtiveram menos respostas: gratificações (28,2%), *employer branding* (18,2) e políticas públicas (10,9%).

Refira as três as políticas de recursos humanos que considera mais preponderantes na escolha de uma empresa para colaborar

110 respostas

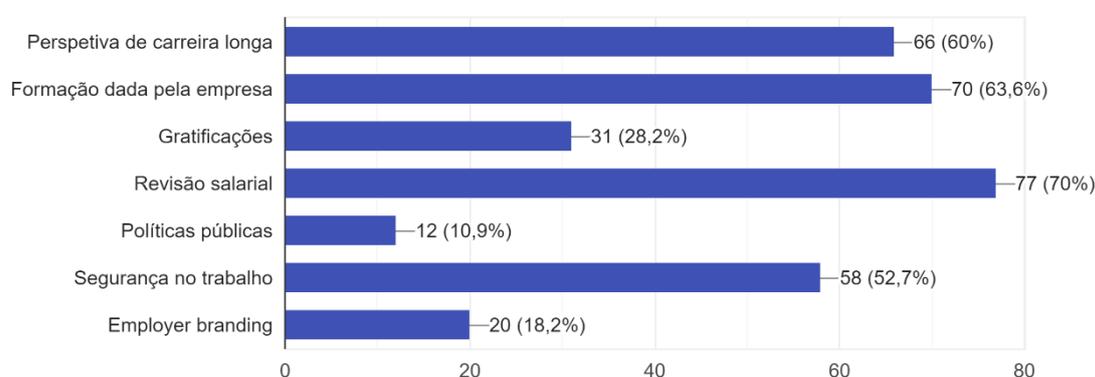


Ilustração 20 - Políticas de recursos humanos.

A consciência social das empresas tem vindo a alterar, e isso é visível pela diversidade e igualdade de oportunidades, pela autonomia do colaborador e pelo status ou a reputação da empresa. Face a esta afirmação, 56% da amostra referiu concordar parcialmente, 25% referiu concordar totalmente, 5% discordam parcialmente e 14% refere que lhes é indiferente, sendo que não houve quem discordasse totalmente.

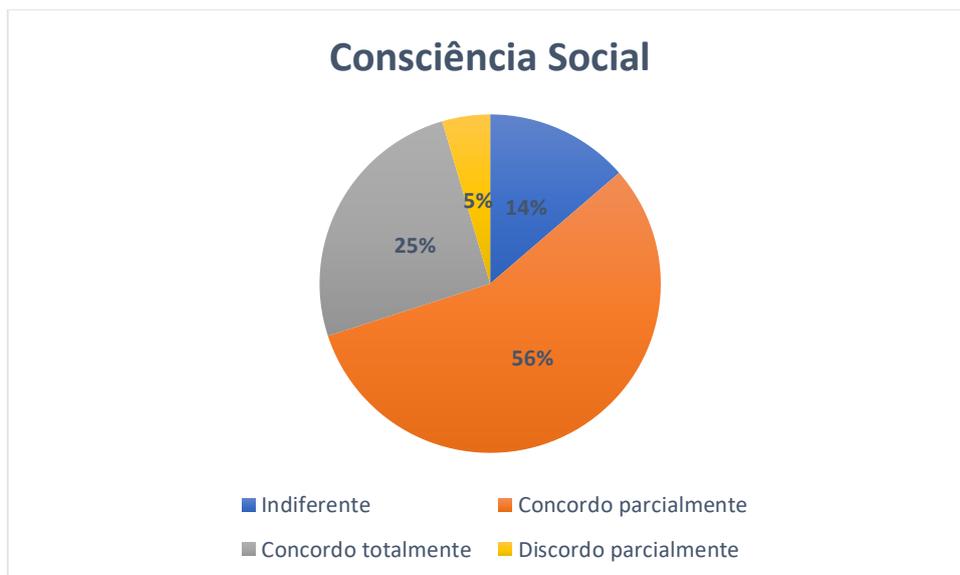


Ilustração 21 - Consciência Social.

Por último, foi colada uma questão num cenário hipotético, em que o candidato devesse escolher dois indicadores sociais que considerasse mais apelativos, e, portanto, que estivessem presentes na proposta vencedora. A diversidade e igualdade de direitos foi o indicativo com mais respostas, contabilizando um total de 70% da amostra, seguida pelo Status/Reputação da empresa com 43%, Autonomia do colaborador com 40% e o investimento nos direitos humanos com 35%.

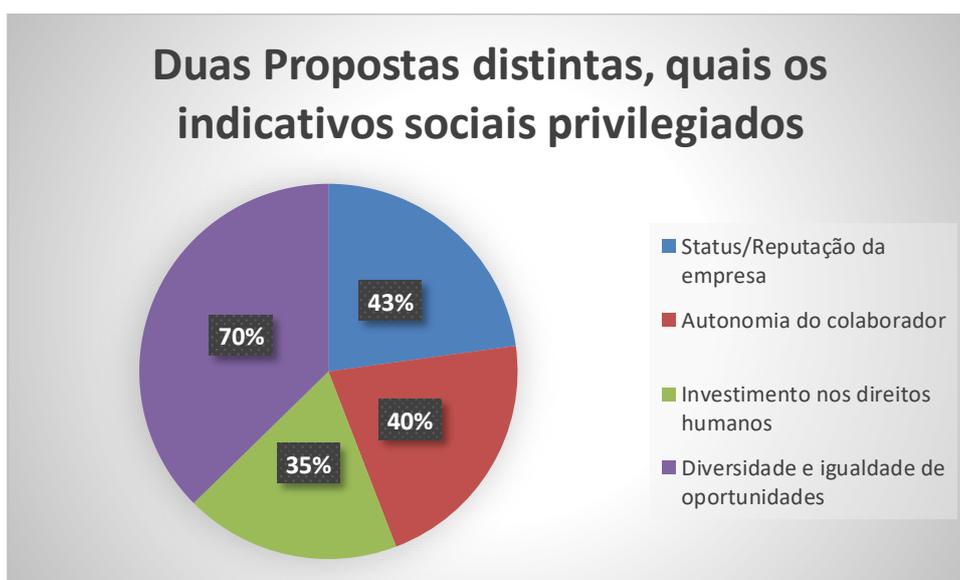


Ilustração 22 - Indicativos Sociais.

Por parte das empresas, foi possível realizar uma entrevista a um membro da Endesa, com a posição de Country Manager cujas funções passam por entrevistar novos candidatos. Este colaborador referiu que está perante uma geração exigente e mais preocupada com a performance empresarial que a anterior (millennials). Referiu também que estes jovens privilegiam enquanto políticas de recursos humanos, as gratificações, as formações dadas pela empresa e políticas públicas. A Endesa apresenta um programa para novos candidatos de estágio que lhes permite trabalhar, ter formação no local de trabalho e direito a ipad, e segundo o entrevistado, é algo que está adequado às necessidades desta geração, em termos salariais e pelas condições oferecidas de forma geral, pelo feedback que obtém dos estagiários.

Este enaltece que a Endesa se faz usar muito do *employer branding* para assim se tornar mais apelativa, sendo esta uma empresa que se preocupa com os rankings de reconhecimento da marca. O entrevistado indica também que a comunicação e a Responsabilidade Social são os dois grandes fatores atrativos desta empresa, referindo, no entanto, que a geração Z valoriza empresas que lhes garantam: o reconhecimento profissional, a formação, o local onde a empresa está situada, o horário flexível e por último o salário.

Foi referido por parte do entrevistado que as questões ambientais no âmbito empresarial, não são preponderantes para esta geração e apresentou dúvidas quanto à necessidade de se identificarem com os valores da empresa para colaborarem com a mesma.

Adicionalmente, referiu que a satisfação no trabalho tem por base a empresa fornecer um plano de carreira ao colaborador, sendo que para a geração Z esse plano é a curto/médio prazo e por fim, considera que para captar um candidato desta geração os indicativos sociais mais relevantes são: status/reputação da empresa, investimento em recursos humanos, autonomia do colaborador e por fim diversidade e igualdade de direitos.

5. DISCUSSÃO

Face à amostra conseguida de 110 elementos maioritariamente feminina, e com a licenciatura concluída, foram obtidas respostas de estudantes e ou trabalhadores de várias instituições universitárias portuguesas sendo que a maioria das respostas foi dada por jovens de universidades situadas em Lisboa.

Grande parte da amostra, encontra-se a trabalhar, e como tal, demonstram ter consciência laboral, ainda que exista uma quantidade inferior de pessoas que referiu estar desempregada. Assim, a EDP Comercial foi indicada como a empresa que mais pessoas conhecem, com resultados muito próximos da Endesa e Galp Power S.A. em questões de popularidade empresarial neste setor.

Quando abordado o tema do interesse em colaborar com alguma das empresas do setor, a resposta mais comum foi EDP Comercial seguida da Galp Power S.A. e depois a Endesa, contudo através dos resultados obtidos percebe-se que algumas das empresas listadas não são tão populares ou reconhecidas pelos candidatos o que poderá afetar as suas respostas neste sentido. Turner (2015.p103-113), refere que a geração Z é a geração digital e como tal, querem saber mais sobre as empresas e ou assuntos que lhes despertam interesse, sendo que isso também os torna mais socialmente inaptos pois privilegiam o contacto digital ao pessoal.

Face então às hipóteses formuladas, o *employer branding* é referido na primeira, enquanto fator atrativo muito presente nas práticas empresariais, concede às empresas uma oportunidade de exposição de todas as suas melhores características para assim captar a atenção do candidato. Casper e Buffardi (2004) referem precisamente esta ideia de que o *employer branding* fazendo-se usar de determinadas políticas como por exemplo, a flexibilidade horária, criam uma imagem mais apelativa da empresa para os candidatos. Em consonância com a revisão bibliográfica sobre este tema, no presente estudo, os resultados indicam que mais de metade da amostra concorda com esta hipótese ainda que apenas parcialmente. Há uma percentagem mais pequena de jovens que indicou estar totalmente de acordo, cerca de 21% da amostra total, havendo também quem tivesse mencionado que discordava parcialmente, apenas duas pessoas, e uma parte da amostra para quem este fator de atração é indiferente (23%). Assim, pode afirmar-se que 76% da amostra concorda que o *employer branding* enaltece a empresa e confere um aspeto mais apelativo perante os candidatos. De ressaltar que

o responsável por parte da Endesa também sublinhou este como sendo um fator de excelência nas práticas empresariais a que assiste diariamente.

A segunda hipótese refere que o escalão salarial é determinante na contratação desta geração, e em função dos resultados obtidos uma grande percentagem das pessoas (mais de 90%), consideradas para a amostra, respondeu concordar, parcialmente ou totalmente com esta afirmação. Faria, Ferreira e Carvalho (2012) indicam no seu estudo que o escalão salarial tem influência na atração de novos candidatos, o que demonstra estar em linha com os resultados obtidos no presente estudo. Contudo, a indicação que se obteve por parte das empresas, é que este fator, embora seja importante, não será o mais importante ou decisivo no momento da contratação. Esta pode ser uma temática que eventualmente levantará outras questões se realmente a geração Z toma a decisão de trabalhar com uma empresa em função do escalão salarial fazendo desta característica algo determinante como os mesmos afirmaram no presente estudo ou se ainda que seja importante, não é o elemento mais determinante na sua tomada de decisão como afirmou o entrevistado, assumindo-se também aqui a limitação do feedback obtido ter sido apenas por uma das empresas estudadas.

A terceira hipótese refere que tanto o employer branding como o escalão salarial são igualmente determinantes enquanto fatores da atração para os candidatos. É possível que esta geração se sinta mais conectada a uma empresa com um investimento razoável em employer branding e também no escalão salarial, podendo estes dois fatores representar um peso semelhante na equação do candidato no momento da contratação. No entanto, esta hipótese representa um maior desafio na sua análise pois embora os resultados apontem em ambas as perguntas para uma concordância da maioria da amostra, o employer branding e o escalão salarial não foram comparados numa pergunta direta aos respondentes e isto realça aqui uma possível condição que talvez fosse mais concretizável caso fosse celebrado um segundo questionário com os elementos que foram considerados mais importantes para os respondentes e aí fazer então uma comparação direta em termos de grau de importância, tornando-a assim inconclusiva.

A quarta hipótese indica que a RSO é um fator condicionante na atração e retenção de candidatos, como visto anteriormente na revisão bibliográfica pelos autores Greening e Turban (2000) e os dados obtidos confirmam que para a presente amostra, este fator é preponderante, prefazendo um total de mais de 90% a demonstrar interesse em

colaborar com uma empresa cuja Responsabilidade Social seja visível e abrangente. A entrevista realizada também transmitiu esta ideia de que os candidatos não querem colaborar com uma empresa que não seja responsável socialmente. Assim, pode afirmar-se em função dos resultados obtidos e da literatura estudada sobre este fator que esta hipótese é válida.

A quinta hipótese foca-se no status/reputação da empresa e na diversidade e igualdade de oportunidades como os indicativos sociais mais apelativos numa proposta de emprego. De acordo com Wayne e Casper (2012) a reputação é efetivamente importante para captar novos talentos e as empresas podem ou obter uma vantagem assim face às restantes empresas do mesmo setor. No presente estudo, pode verificar-se que algumas das empresas que detêm uma menor quota de mercado perdem em termos de interesse por parte do colaborador para empresas como a EDP Comercial ou a Galp Power S.A. Os dados recolhidos nos questionários indicam que 70% dos jovens privilegia a diversidade e igualdade de oportunidades e 43% o Status/reputação da empresa, o que torna esta hipótese válida. Já na ótica empresarial, os indicativos sociais mais importantes foram o status/reputação da empresa e o investimento em recursos humanos, o que contraria a presente hipótese. Sendo que o objetivo do estudo é perceber quais os fatores da atração que condicionam a geração Z na procura de emprego, pode considerar-se esta hipótese válida, mesmo que não inteiramente verdadeira na ótica da empresa contactada.

Por último, a sexta hipótese colocada, indica que quarta e a quinta são igualmente apelativas para os candidatos. Nesta hipótese, é possível que os candidatos tenham uma maior perceção do que é mais visível para os mesmos, ou seja, uma empresa com uma forte RSO será alvo de pesquisa por parte desta geração e em linha com esse interesse inicial, depois tentaram saber qual o status/reputação da empresa, a diversidade e igualdade de oportunidades caso se pretendam candidatar a uma vaga. Carmeli, Gilat, Waldman (2007) indicam que os candidatos procuram identificar-se com os valores defendidos pela empresa que é alvo do seu interesse e isso mais tarde revela-se na sua performance profissional, sendo que é importante que seja perceptível para os mesmos os âmbitos de atuação da RSO da empresa em questão e essa perceção altera-se consoante se fale de ótica do candidato ou da empresa. Adicionalmente, por parte das empresas, a resposta obtida foi que não seriam a diversidade e igualdade de oportunidades o segundo indicativo social mais apelativo, mas sim o investimento em recursos humanos e isso faz com que esta hipótese possa

não ser válida contemplando todas as suas condições. Esta hipótese também levanta questões várias, pela não aplicação de um segundo questionário com esta questão a ser colocada diretamente aos candidatos, ainda que se possa afirmar que se estão a abordar características todas elas apelativas aos mesmos, é difícil compreender na totalidade o quão cada uma delas é realmente apelativa quando colocadas no mesmo patamar de importância. Adicionalmente, a perceção que o colaborador da Endesa apresenta, pode também ser limitativa ao conjunto de pessoas que este entrevistou e à empresa onde está inserido, o que deixa margem para dúvidas face aos dados que um maior número de entrevistas poderiam originar.

6. LIMITAÇÕES/CONSTRANGIMENTOS

Em função das tentativas efetuadas, apenas uma entrevista presencial foi celebrada entre a aluna e uma entidade empregadora, a Endesa. Devido a agendas com impossibilidades de horário não foi realizada mais nenhuma entrevista nesse sentido, podendo esta ser apresentada como uma das limitações do presente estudo.

7. CONCLUSÃO

Face ao exposto, pode eventualmente concluir-se que os números obtidos através da aplicação dos questionários, pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência indicam que nem todos os fatores da atração demonstraram ter o mesmo peso no momento da procura de emprego centrada mais concretamente no setor de comercialização de energia, sendo que o escalão salarial, a RSO e o *employer branding* demonstraram estar entre as respostas mais comuns como elementos reconhecidos pelos candidatos como vantajosos para as empresas nos atos de contratação.

Pode indicar-se nesta fase que caso a técnica de amostragem utilizada tivesse sido a probabilística, haveria uma maior facilidade em generalizar as conclusões do presente estudo que fossem aplicadas à generalidade da geração Z e neste caso, face à técnica de amostragem não probabilística utilizada, as conclusões que daqui resultam não deverão ser generalizadas pois o tamanho da amostra não é representativa da totalidade da geração.

A identificação dos valores dos candidatos com os das empresas obteve um elevado grau de concordância por parte dos candidatos, contudo, foi reiterado como dúvida por parte do colaborador da entrevista realizada, se efetivamente seria um fator eliminatório para o candidato caso, não existisse esta identificação. Esta característica levanta também questões no âmbito da veracidade das respostas de ambas as partes no momento das contratações, pois as respostas que se indicam num questionário, nem sempre são as baseadas nas decisões que foram tomadas, mas muitas vezes em algo que foi idealizado por parte do candidato no cenário hipoteticamente proposto.

Outro fator que deixa espaço para dúvidas, são as questões ambientais que por parte dos dados recolhidos nos questionários, mais de metade da amostra, refere concordar totalmente que a conservação da água ou a redução de desperdício são indicativos de interesse. No entanto, para o colaborador da Endesa, as questões ambientais não são um fator valorizado pelos candidatos, e ou decisivo, contudo, é tido em consideração, mas em baixa escala.

Ainda que se considere produtiva a entrevista realizada ao membro da empresa Endesa, pode concluir-se neste âmbito que a informação empírica recolhida por parte das empresas estudadas será eventualmente reduzida face aos dados que se pretendiam inicialmente obter.

Assim, fica a questão de que provavelmente, caso existissem mais entrevistas realizadas, a ótica empresarial pudesse transmitir algum tipo de informação diferente mais heterogénea em detrimento das práticas realizadas pelas restantes empresas listadas. Neste sentido, seria eventualmente produtivo realizar uma entrevista a cada uma das empresas referidas no presente estudo ou até realizar entrevistas a um *focus group* contendo um elemento de cada uma delas para o efeito.

Adicionalmente, é importante aqui referir a relevância do setor estudado, sendo que embora o setor da energia seja um grande empregador e potencie a contratação de jovens, ao mostrar preocupação em adaptar-se às exigências da geração Z, como foi possível verificar na entrevista realizada, pode ou não ser detentor de características merecedoras de um estudo de caso aplicado a esta geração. Considere-se para efeitos de possíveis futuros estudos que o setor da tecnologia será eventualmente um setor com muito potencial para um estudo de caso envolvendo também a geração Z e apresente particularidades distintas da realidade experienciada nos restantes.

Pode concluir-se ainda que a geração Z entre no mercado com expectativas diferentes sobre a carreira que pretendem ter em termos profissionais do que as gerações que a antecederam, como é verificável no estudo realizado por Fantini e Souza (2015), onde é referida a flexibilidade e autonomia ao invés de estabilidade profissional que era prezada pelos millenials por exemplo. Assim é possível afirmar que as empresas possam sentir necessidade de se adaptar a esta nova geração no sentido de satisfazer os seus campos de expectativa profissional.

Como proposta a futuras investigações refere-se um possível estudo que contemple mais de um questionário, onde numa primeira abordagem seja feito um despiste dos fatores da atração que demonstram ser preponderantes e numa segunda instância, aplicar um outro questionário onde são comparadas as variáveis mais pertinentes e se chegue eventualmente a um consenso sobre o seu grau de importância para a geração Z, usando para o efeito uma técnica de amostragem probabilística que seja passível de ser posteriormente aplicada a mesma na sua totalidade.

REFERÊNCIAS

- BABALOLA, Olusegun ; BRUNING, Nealia Sue (2015) - Examining the relationship between individual perceptions of control and contemporary career orientation. Personnel Review. 44:3 (2015) 346–363.
- BARCLAY, W. Brent ; CHAPMAN, Jared R. ; BROWN, Bruce (2013) - Underlying factor structure of Schein's career anchor model. Journal of Career Assessment. 21:3 (2013) 430–451.
- BERRY, Leonard L. (2009) - Competing with quality service in good times and bad. Business Horizons [Em linha]. 52 (2009) 309-317. [Consult. 5 set 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://kundoc.com/pdf-competing-with-quality-service-in-good-times-and-bad-.html>.
- BLUSTEIN David L. ; NOURMAIR, D. (1996) - Self and identity in career development : implications for theory and practice. Journal of Counseling and Development. 74:5 (1996) 433-441.
- BOHLANDER, George W. ; SNELL, Scott A. (2003) - A administração de recursos humanos. São Paulo : Pioneira.
- BOTHA, Annelize ; BUSSIN, Mark ; SWARDT, Lukas de (2011) - An employer brand predictive model for talent attraction and retention. SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronnbestuur [Em linha]. 9:1 (2011). [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>.
- BOULDING, William ; KIRMANI, Amna (1993) - A consumer-side experimental examination of signaling theory : do consumers perceive warranties as signals of quality? Journal of Consumer Research. 20:1 (1993) 111-123. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:doi: 10.1086/209337>.
- BRAGA, Beatriz Maria ; REIS, Germano Glufke (2016) - Atraindo talentos por meio do Employer Branding. GV-executivo [Em linha]. 15:1 (janeiro-junho 2016) 18-21. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/atraindo_talentos_por_meio_do_employer_branding.pdf>.

BUCERO, Alfonso (2019) - The next evolution : young project managers will change the profession : here's what the organization needs to know. PM Network. (june 2019) 26.

CARMELI, Abraham ; GILAT, Gershon ; WALDMAN, David A. (2007) - The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. Journal of Management Studies. 44 (2007) 972-992.

CASPER, Wendy J. ; BUFFARDI, Louis C. (2004) - Work-life benefits and job pursuit intentions : the role of anticipated organizational support. Journal of Vocational Behavior. 65 (2004) 391-410.

COLLINS, Christopher J. ; STEVENS, Cynthia Kay (2002) - The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : a brand equity approach to recruitment. Journal of Applied Psychology. 87:6 (2002) 1121-1133.

CORTÉS-SÁNCHEZ, Julián David ; GRUESO-HINESTROZA, Merlin Patricia (2017) - Factor analysis evaluation of shein's career orientations inventory in Colombia. Business : Theory and Practice [Em linha]. 18:1 (2017) 186-196. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.3846/btp.2017.020>>.

DESJARDINS, Jeff (2019) - Meet Generation Z : the newest member to the workforce. Vancouver : Visual Capitalist. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.visualcapitalist.com/meet-generation-z-the-newest-member-to-the-workforce/?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=SocialWarfare&fbclid=IwAR24YkmW9wcDOeBQcxW2vpt5bb13quMdQ65myHx9x3m90wXilw8R8QWNeDY>.

FANTINI, Carolina Aude ; SOUZA, Naiara Célida dos Santos de (2015) - Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. Revista iPecege [Em linha]. 1:3/4 (2015) 126-145. [Consult. 20 jan. 2019]. Disponível em WWW:<URL: [10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126](https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126)>.

FARIA, Marina ; FERREIRA, Daniela ; CARVALHO, José Luis (2012) - O discurso da responsabilidade social atrai jovens talentos?. ReFAE : Revista da Faculdade de Administração e Economia. 4:1 (2012) 146-167. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <http://dx.doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v4n1p146-167>>.

FRANCIS, Tracy ; HOEFEL, Fernanda (2018) - 'True Gen' : Generation Z and its implications for companies. In McKinsey & Company [Em linha]. [S.l.] : McKinsey & Company. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>>.

GREENNIG, Daniel W. ; TURBAN, Daniel B. (2000) - Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. Business & Society. 39 (2000) 254-280.

HUOT, Réjean (2002) - Métodos quantitativos para as ciências humanas. Tradução de Maria Luísa Figueiredo. Lisboa : Instituto Piaget.

JORDÃO, Matheus Hoffmann (2016) - A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações [Em linha]. São Carlos : [s.n.]. Universidade de São Paulo – Campus São Carlos. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLC0631-1/geracoes%20xyz.pdf>>.

KELLER, Kevin Lane (2013) - Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity. Harlow : Pearson Education.

LIEVENS, Filip (2007) - Employer branding in the belgian army : the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Human Resource Management. 46:1 (2007) 51-69.

MEE CHOO, Jasmine Lee ; DESA, Nasina Mat ; ASAARI, Muhammad Hasmi Abu Hassan (2016) - Flexible working arrangement toward organizational commitment and work-family conflict. Studies in Asian Social Science [Em linha]. 3:1 (2016) 21-36. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.5430/sass.v3n1p21>>.

MILLER, Josh (2018) - A 16-year-old explains 10 things you need to know about generation Z. SHRM [Em linha]. (30 October 2018). [Consult. 14 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx>>.

MORAIS, Carlos Mesquita (2005) - Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística [Em linha]. Bragança : [s.n.]. Instituto Politécnico de Bragança. [Consult. 8

set. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.ipb.pt/~cmmm/conteudos/estdescr.pdf>>.

OLBERMANN, Junia Vogel [et al.] (2017) - Dispositivos de sedução à vida executiva : visão de estudantes em fase final de formação universitária. Revista Pensamento & Realidade [Em linha]. 32:2 (2017). [Consult. 30 set. 2018]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/173035/001061407.pdf?sequence=1>>.

RECH, Isabella Maria ; VIÊRA, Marivone Menuncin ; ANSCHAU, Cleusa Teresinha (2017) - Geração Z, os nativos digitais : como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. Revista tecnológica. 6:1 (2017) 152-166. [Consult. 14 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>>.

RUPP, Deborah E. [et al.] (2013) - Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility : the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. Personnel Psychology [Em linha]. 66:4 (Dec. 2013) 895-933. [Consult. 14 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://doi.org/10.1111/peps.12030>>.

SCHREIBER, Dusan [et al.] (2016) - Análise do processo de adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional. Espacio Abierto : Cuaderno Venezolano de Sociología [Em linha]. 25:2 (abril-junio 2016) 123-144. [Consult. 14 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.redalyc.org/pdf/122/12246766007.pdf>>.

SORRENTINO, Marcos [et al.] (2005) - Educação ambiental como política pública. Educação e Pesquisa. São Paulo. 31:2 (2005) 285-299.

TD AMERITRADE (2012) - Generation Z and money survey : understanding tomorrow's investors [Em linha]. [S.l.] : TD Ameritrade. [Consult. 14 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://s1.q4cdn.com/959385532/files/doc_news/research/GenZandMoneyFindingFINAL-standard.pdf>.

THE ECONOMIST (2019) - Generation Z is stressed, depressed and exam-obsessed. The Economist [Em linha]. (27 Feb. 2019). [Consult. 18 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.economist.com/graphic-detail/2019/02/27/generation-z-is-stressed-depressed-and-exam-obsessed>>.

TORONTO, Ellen (2009) - Time out of mind : dissociation in the virtual world. Psychoanalytic Psychology [Em linha]. 26:2 (2009) 117-133. [Consult. 18 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1037/a0015485>.

TULGAN, Bruce (2012) - High-maintenance Generation Z heads to work. USA Today International edition. (26 June 2012).

TURBAN, Daniel B. ; GREENING, Daniel W. (1997) - Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. Academy of Management Journal. 40 (1997) 658-672.

TURNER, Anthony (2015) - Generation Z : technology and social interest. The Journal of Individual Psychology. 71:2 (2015) 103-113.

TWENGE, Jean M. [et al.] (2010) - Generational differences in work values : leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Management. 36 (2010) 1117-1142.

VAUGHN, Mina A. (1995) - Organization symbols : an analysis of their types and functions in a reborn organization. Management Communication Quarterly [Em linha]. 9:2 (Nov. 1995). [Consult. 18 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1177/0893318995009002004>.

WALDMAN, David ; SIEGEL, Donald S. ; JAVIDAN, Mansour (2006) - Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. Journal of Management Studies. 43 (2006) 1703-1725.

WAYNE, Julie Holliday ; CASPER, Wendy J. (2012) - Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. Human Resource Management [Em linha]. 51:1 (January-February 2012) 121-142. [Consult. 5 set. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1002/hrm.21461>.