

MESTRADO
PSICOLOGIA

Atrair e Reter a Geração Z: As expectativas laborais e os preditores da intenção de saída

Beatriz da Silva Pedro

M

2025



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**ATRAIR E RETER A GERAÇÃO Z: AS EXPECTATIVAS LABORAIS E OS
PREDITORES DA INTENÇÃO DE SAÍDA**

Beatriz da Silva Pedro

Junho 2025

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora ***Filomena Jordão*** (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do/da autor/a no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceituais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o/a autor/a declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O/A autor/a declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

Hoje celebro o fim de um ciclo repleto de desafios. Esta caminhada não teria sido possível sem a contribuição de algumas pessoas que, direta ou indiretamente, a fizeram a meu lado.

À minha orientadora, **Professora Dr^a Filomena Jordão**, pela disponibilidade e pelo olhar crítico e atento. Foi um privilégio ter sido acompanhada por uma profissional que consistentemente provou ser fonte de conhecimento, justiça e empatia.

À **minha família**, pelo apoio incondicional e por me proporcionarem o conforto necessário para crescer, diariamente, enquanto pessoa. A vossa confiança inabalável em mim foi sempre sentida, nunca ouvi uma palavra de dúvida da vossa parte, apenas incentivo e confiança naquele que é o meu caminho.

Ao meu namorado, Gonçalo, pela compreensão e pelo apoio constante nesta fase que sei que foi exigente a todos os níveis, não só para mim. Obrigada por seres o meu porto seguro em momentos de maior ansiedade e por acreditares em mim, mesmo quando eu própria duvidava.

A todos aqueles com quem me cruzei e que tornaram estes cinco anos tão especiais, guardarei todas essas memórias com muito carinho. Agradeço, em particular, às amigadas que, ao longo desta jornada académica, foram lar, refúgio e equilíbrio. **À Sofia, à Fortuna, à Ariana, à Cris e à Sílvia**: obrigada por caminharem comigo — conseguimos!

À **Maria Inês** pelas conversas partilhadas em dias difíceis e pela forma como, tantas vezes, nos acalmamos mutuamente.

À **Mafalda e à Reiquel**, que bom foi começar este percurso convosco em Vila Real.

Por fim, a todos os que aceitaram participar neste estudo, o meu sincero agradecimento. Mesmo com rotinas exigentes, disponibilizaram parte do vosso tempo para contribuir não só para esta investigação, mas também para o avanço do conhecimento científico em Psicologia. A vossa colaboração foi fundamental para que este trabalho ganhasse forma e significado.

Estou pronta para o começo de um novo ciclo e que a frase “*Põe quanto és no mínimo que fazes.*” continue a ser o meu norte.

Resumo

O mercado de trabalho atual é caracterizado por uma diversidade geracional significativa, na qual a Geração Z se destaca por expectativas laborais distintas das gerações anteriores e ainda pouco exploradas na literatura (Karasek, 2022). Esta geração demonstra, efetivamente, maior propensão para trocar de emprego se este não estiver em consonância com as suas expectativas e valores (Pauli et al., 2020), o que representa um desafio considerável ao nível da sua retenção (Ganguli et al., 2022).

Assim, pretende-se explorar as expectativas de indivíduos portugueses da Geração Z relativamente aos contextos laborais e os fatores que determinam a sua intenção de saída da organização. Foi adotada uma abordagem qualitativa, não-experimental, transversal, exploratória e descritiva (Sampieri et al., 2006). Para recolha dos dados, recorreu-se inicialmente a um *focus group*, seguido de entrevistas individuais semi-estruturadas a 13 jovens portugueses da Geração Z maiores de idade e empregados há pelo menos 1 ano. Os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo Categorical de Bardin (2016), com recurso ao NVivo.

Concluiu-se que os jovens entrevistados valorizam, sobretudo, o alinhamento com a cultura organizacional, relações interpessoais baseadas na entreajuda, chefias acessíveis e com prática de feedback regular, flexibilidade laboral, oportunidades de progressão na carreira e uma remuneração justa e competitiva. Em contraste, os principais fatores que os levam a ponderar a saída de uma organização incluem ambientes de trabalho negativos, ausência de progressão, remuneração insatisfatória e falta de reconhecimento e valorização do trabalho desenvolvido.

Este estudo oferece, assim, pistas valiosas às organizações sobre como podem atrair, motivar e reter jovens talentos.

Palavras-chave: Geração Z; Expectativas laborais; Intenção de saída

Abstract

The current labor market is marked by significant generational diversity, with Generation Z standing out due to its distinct workplace expectations compared to previous generations—expectations that remain underexplored in the literature (Karasek, 2022). This generation exhibits a greater tendency to leave their jobs when these do not align with their values and expectations (Pauli et al., 2020), posing a substantial challenge for organizational retention strategies (Ganguli et al., 2022).

This study aims to explore the expectations of Portuguese Generation Z individuals regarding work contexts and to identify the factors that influence their turnover intentions. A qualitative, non-experimental, cross-sectional, exploratory, and descriptive research design was adopted (Sampieri et al., 2006). Data collection was conducted through an initial focus group, followed by semi-structured individual interviews with 13 Portuguese Generation Z participants, all of legal age and with at least one year of work experience. The data was analyzed using Bardin's (2016) categorical content analysis technique, supported by NVivo software.

Findings indicate that young participants particularly value alignment with organizational culture, interpersonal relationships grounded in mutual support, approachable leadership with regular feedback practices, job flexibility, career advancement opportunities, and fair and competitive compensation. In contrast, the main drivers of turnover intentions include negative work environments, lack of career progression, unsatisfactory remuneration, and insufficient recognition and appreciation of their work.

This study provides valuable insights for organizations seeking to attract, engage, and retain young talent.

Keywords: Generation Z; Work Expectations; Turnover Intention

Índice

<i>Introdução</i>	1
<i>1. Categorização geracional</i>	3
1.1. Geração Z	3
1.1.1. Expectativas da Geração Z face aos contextos laborais	4
<i>2. Intenção de saída e Turnover</i>	5
2.1. Preditores da intenção de saída e do turnover	6
<i>Objetivos e questões de investigação</i>	8
<i>3. Método</i>	8
<i>3.1. Fase Preliminar</i>	9
Participantes	9
Técnica de Recolha de Dados	10
Procedimento de Recolha de Dados	11
Técnica de análise de dados	11
Resultados	11
<i>3.2. Estudo Principal</i>	12
Participantes	12
Técnica de Recolha de Dados	13
Procedimento de Recolha de Dados	13
Técnica de Análise de Dados	14
Resultados e discussão	15
4.1. Expectativas laborais da Geração Z	16
4.1.1. Expectativas Gerais	16
4.1.2. Expectativas relativas às características do trabalho	19
4.1.3. Expectativas relativas às relações interpessoais	21
4.1.4. Expectativas relativas às práticas de GP	23
4.2. Preditores da intenção de saída dos jovens da geração Z	28
<i>Conclusões</i>	32
Limitações do estudo e pistas para futuras investigações	34
<i>Referências Bibliográficas</i>	36
<i>Apêndices</i>	45

Índice de Quadros

Quadro 1. Expectativas Gerais da Geração Z	17
Quadro 2. Expectativas relativas às características do trabalho	19
Quadro 3. Expectativas relativas às relações interpessoais	21
Quadro 4. Expectativas relativas às práticas de GP	24
Quadro 5. Preditores da intenção de saída dos jovens da Geração Z	28

Índice de Apêndices

Apêndice A. Guião semiestruturado para o Focus Group.....	45
Apêndice B. Declaração de consentimento informado para o Focus Group	50
Apêndice C. Ficha de Caracterização Sociodemográfica	53
Apêndice D. Guião semiestruturado para entrevistas individuais.....	54
Apêndice E. Declaração de consentimento informado para entrevistas individuais e ficha de caracterização sociodemográfica.....	57
Apêndice F. Sistema de categorias e respetiva definição operacional.....	61

Introdução

As incessantes mudanças e o rápido avanço tecnológico que caracterizam o contexto atual, aliados à entrada de novas gerações no mercado de trabalho exercem uma profunda influência nas organizações, tornando a sua gestão cada vez mais volátil e desafiadora. Neste sentido, as organizações são confrontadas com a necessidade premente de demonstrar adaptabilidade e resiliência perante a complexidade, dinamismo e imprevisibilidade do meio em que se inserem.

Atualmente, no mercado de trabalho, coexistem quatro gerações: os *Baby Boomers*, a geração X, a geração Y (*Millennials*) e a geração Z, todas elas com valores, expectativas e ambições distintas (Csobanka, 2016; Feuling, 2020; Ganguli et al., 2022; Karasek, 2022) nomeadamente no que diz respeito aos contextos laborais (Korombel & Lawińska, 2023; Leslie et al., 2021; Melo et al., 2019).

A mais jovem das gerações que se encontra a trabalhar atualmente é a geração Z, estimando-se que até 2025 esta representará cerca de 20.7% da força de trabalho global, aumentando para aproximadamente 33.4% até 2030 (Lettink, 2019).

Com uma visão particularmente única sobre o mundo e sobre o trabalho, é imprescindível que as organizações possuam uma compreensão clara das expectativas, necessidades, preferências e valores de trabalho desta geração para que possam ajustar e adaptar os seus processos e práticas, nomeadamente de Gestão de Pessoas (Twenge et al., 2010). Efetivamente, parece existir uma falta de adaptação das organizações às gerações mais novas que se traduz por uma persistente inércia e estagnação e uma abordagem predominantemente reativa e remediativa. De facto, segundo Sladek e Grabinger (2014) as evidências são abundantes de que historicamente as organizações são lentas a responder e adaptar-se às novas gerações. Aliás, uma das principais preocupações laborais da atualidade é o nível elevado de *turnover* e a dificuldade na atração e retenção de talentos pertencentes à geração Z o que acarreta uma série de prejuízos significativos (Acheampong, 2020; Ganguli et al., 2022). Sharma e Pandit (2021) defendem que o facto de as organizações não estarem cientes das expectativas que os jovens da geração Z têm face aos contextos laborais pode ser a principal razão da dificuldade em mantê-los.

Realmente, segundo Korombel e Lawińska (2023) uma grande parte dos colaboradores desta geração manifesta insatisfação com o seu emprego atual, sendo que

quatro em cada dez expressam desejo em demitir-se dentro de dois anos e aproximadamente um terço pretende fazê-lo mesmo que não tenha outra oferta de emprego. Também um estudo da Deloitte (2022) evidencia que 40% dos entrevistados da geração Z optam por mudar de emprego dentro de dois anos e 35% estão dispostos a deixar os seus empregos atuais, mesmo que nenhum emprego alternativo esteja disponível.

Para além disso, é relevante mencionar que dois em cada cinco indivíduos da Geração Z recusariam uma proposta de emprego caso esta não estivesse alinhada ou em consonância com as suas expectativas e valores (Korombel & Lawińska, 2023).

Estes resultados sublinham reiteradamente a importância das organizações conhecerem este novo perfil de colaboradores, os quais estabelecerão um novo paradigma de trabalho que, segundo Tulgan (2013), determinará a maior mudança geracional que o mundo do trabalho já presenciou. À medida que cada vez mais jovens da geração Z integrarem o mundo laboral, a preocupação das organizações em conhecê-los deverá ser maior já que a lógica remediativa não permitirá resolver eficazmente os problemas acima mencionados. De facto, Sharma e Pandit (2021) destacam que a chave fundamental para atrair e reter esta geração é a capacidade de criar empregos que correspondam aos seus ideais e aspirações de forma que compreender as suas expectativas em relação ao mundo do trabalho torna-se essencial para alcançar esse objetivo. Isto é, no caso específico da geração Z, o alinhamento entre as políticas organizacionais e os valores individuais revela-se essencial para que as organizações consigam atrair e reter estes talentos, sobretudo num contexto marcado por uma elevada concorrência na contratação de profissionais qualificados.

Considerando o exposto, dada a crescente representação da geração Z na força de trabalho e o crescente desafio de retenção enfrentado pelas organizações (Boldrini & Lucena, 2014; Ganguli et al., 2022; Lwin, 2022), assim como a lacuna científica identificada sobretudo no contexto português, pretende-se realizar um estudo exploratório tendo como objetivo geral explorar as expectativas de indivíduos da Geração Z relativamente aos contextos laborais e os fatores associados à intenção de saída da organização.

1. Categorização geracional

Segundo Mannheim (1952), precursor dos estudos sobre gerações, o conceito de geração refere-se a um conjunto de indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo e que tendem a manifestar motivações, valores, atitudes e expectativas semelhantes (Fantini & Souza, 2015) como resultado da partilha de eventos e experiências socioculturais, históricas, políticas e económicas únicas (Green et al., 2012; McCrindle, 2014; Parry & Urwin, 2011; Sharma & Pandit, 2021) distinguindo-se assim de indivíduos nascidos num outro período e moldados por forças diferentes (Twenge et al., 2010). Deste modo, uma geração tende a exibir características semelhantes que são distintas de outras gerações, tornando cada uma delas única e com uma identidade coletiva distinta.

Devido aos seus diferentes perfis, valores, padrões de atitude e comportamentos, cada geração desenvolve preferências distintas quanto ao trabalho, especialmente quanto àquilo que desejam dele (Wong et al., 2008). Em suma, as particularidades de cada geração originam necessidades distintas que influenciam a motivação e as perspetivas que cada uma tem não só sobre a sua vida pessoal, mas também sobre as suas carreiras profissionais (Fantini & Souza, 2015).

Embora a existência de diferenças geracionais seja objeto de debate e controvérsia, Serrano (2010) sustenta que a categorização geracional é a mais apropriada e precisa para definir indivíduos, pois, mesmo com o passar dos anos, as suas designações mantêm-se intactas e inalteradas. Seguindo a mesma linha de pensamento, McCrindle (2014) afirma que as gerações representam uma das divisões mais evidentes na nossa sociedade sublinhando que existem diferenças mais marcantes entre gerações do que em praticamente qualquer outra divisão.

1.1. Geração Z

A geração Z, a mais recente entrada no mercado de trabalho, tem suscitado considerável interesse e atenção de pesquisadores, consultores e organizações (Iorgulescu, 2016), especificamente da área de Recursos Humanos (Souza et al., 2025). A diversidade de terminologias para designar esta geração pode ser atribuída, segundo Bezerra et al. (2019), ao carácter recente do tema e consequente escassez de produção científica sobre este fenómeno, embora crescente. Além disso, existem também diferentes

pontos de vista quanto à delimitação temporal do período de início da Geração Z (Iorgulescu, 2016; Korombel & Lawińska, 2023). No entanto, a visão predominante parece apontar para 1995 (Acheampong, 2020; Karasek, 2022; McCrindle, 2014; Pauli et al., 2020), com o ano de término sendo 2009, com 2010 a marcar o início da próxima geração, a Geração Alfa (McCrindle, 2014).

Uma das características distintivas da geração Z é a capacidade ou ato de alternar de forma ligeira e repetida entre várias tecnologias digitais (zapping), representando a rápida obtenção de informações e o fugaz interesse pelas mesmas (Saltoratto et al., 2019). Esta parece ter sido a característica que influenciou a escolha da letra Z para a designar (Pauli et al., 2020; Saltoratto et al., 2019). Distinguem-se ainda por serem a primeira geração de nativos digitais (McCrindle, 2014), isto é, jovens que nunca conheceram o que é o mundo sem a influência das TIC (Csobanka, 2016).

Têm sido também caracterizados como jovens capazes de desenvolver múltiplas atividades ou tarefas ao mesmo tempo (*multitasking*) (Levickaite, 2010; McCrindle, 2014; Pauli et al., 2020; Saltoratto et al., 2019), pragmáticos e empreendedores (Lanier, 2017), autoconfiantes e extremamente imediatistas e individualistas (Melo et al., 2019).

1.1.1. Expectativas da Geração Z face aos contextos laborais

Os jovens da Geração Z são exigentes, críticos, autodidatas e com uma forte expectativa de flexibilidade no seu local de trabalho (Lanier, 2017; Schroth, 2019; Sharma & Pandit, 2021). Além disso, devido, em parte, ao seu imediatismo, não gostam nem aceitam bem a hierarquia tradicional, para eles considerada ultrapassada (Boldrini & Lucena, 2014; Schroth, 2019). Neste sentido, esperam poder ter um relacionamento mais participativo onde gestores e líderes queiram ouvir e valorizar as suas opiniões e ideias, discuti-las abertamente e, porventura, implementá-las (Schroth, 2019). Neste contexto, têm uma imagem bastante otimista de que o seu trabalho será interessante e significativo e de que terão boas relações de trabalho (Schroth, 2019).

Na procura de um empregador, os fatores mais valorizados são a natureza do trabalho e o equilíbrio trabalho-vida pessoal (Kirchmayer e Fratričová's, 2018), sendo este último consistentemente destacado como uma das principais prioridades desta geração (Zahra et al., 2025). Concomitantemente, demonstram elevados níveis de

consciência social e ambiental, sendo particularmente atraídos por organizações que tenham uma atuação socialmente responsável, que impactem de maneira positiva a sociedade (Marron, 2015; Yen et al., 2024) e que sejam diversas do ponto de vista cultural, racial e de gênero (Lanier, 2017). Paralelamente, dão preferência a oportunidades nas quais tenham maior autonomia na realização das suas tarefas (Yen et al., 2024; Zahra et al., 2025) e, por serem nativos digitais, priorizam organizações mais desenvolvidas tecnologicamente (Chillakuri, 2020).

Estas expectativas serão exigidas pela geração Z que anseia e prospera com a sua concretização (McCrindle, 2014). Contudo, é evidente que tais características não podem nem devem ser generalizadas para todos os membros desta geração, existindo “o perigo de estereotipar uma geração inteira de maneiras que possam limitar as suas oportunidades no local de trabalho” (Green et. al, 2012, p. 28). Com efeito, é crucial reconhecer que nem todas as pessoas da mesma geração valorizarão os mesmos aspetos, havendo sempre margem para variabilidade individual, pelo que não deixa de ser relevante que as práticas organizacionais sejam amplas o suficiente para ter em conta as diferenças individuais dentro de uma geração (Green et al., 2012; Leslie et al., 2021).

2. Intenção de saída e *Turnover*

Acredita-se que o precursor imediato do comportamento sejam intenções (Locke, 1968; Mobley, 1977; Hom & Griffeth, 1995) e, portanto, há evidências de que a intenção de saída é o precursor imediato do *turnover* efetivo (Mobley et al., 1978; 1979). Isto é, a intenção de saída é conceituada como um fator precedente para prever efetivamente a propensão de um colaborador em deixar o seu emprego atual (Jung et al., 2010).

A intenção de saída pode ser definida como a vontade consciente e deliberada do indivíduo de deixar a organização num futuro próximo (Carmeli & Weisberg, 2006; Tett & Meyer, 1993). Esta intenção contempla elementos do processo de cognição de retirada (Mobley et al., 1978), como pensamentos de saída e a intenção de procurar alternativas, seja esta uma procura ativa ou passiva de outro emprego (Kirschenbaum & Weisberg, 1994). Contudo, não se refere ao ato de sair propriamente dito.

Já o *turnover*, o ato de sair propriamente dito, segundo Chiavenato (2014) pode ser classificado como voluntário quando o colaborador sai da organização por iniciativa própria ou involuntário, quando parte da organização a decisão de saída do colaborador.

A saída voluntária de colaboradores é entendida como uma das principais preocupações das organizações dado que impõe custos e consequências consideráveis às mesmas (Pitts et al., 2011). O *turnover* custa à organização entre 1.5 a 2 vezes do salário anual do colaborador que saiu (Bandura & Lyons, 2014), custos que incluem despesas com recrutamento, seleção e formação de novos colaboradores (Pitts et al., 2011). O *turnover* disfuncional, que envolve a perda concomitante de conhecimento valioso da empresa (Lockwood, 2003), resulta na saída de funcionários com boa performance, levando consigo conhecimento valioso e difícil de substituir. Neste sentido, acrescem custos indiretos decorrentes da possível diminuição da satisfação, envolvimento e motivação dos colaboradores que permanecem na organização (Mobley, 1982), comprometendo a estabilidade e a qualidade do serviço prestado (James & Mathew, 2012).

Dado que uma característica marcante da geração Z é a relativa rapidez com que mudam de emprego se o mesmo não atender às suas expectativas (Pauli et al., 2020), é crucial compreender quais os fatores que os podem levar a pensar em sair.

2.1. Preditores da intenção de saída e do turnover

Segundo Chiavenato (2014), o *turnover* é o efeito de algumas variáveis externas e internas. As causas externas incluem, nomeadamente, a oferta e procura do mercado de trabalho, a conjuntura económica e as oportunidades de emprego. Já no que diz respeito às causas internas, as políticas e práticas da empresa nomeadamente de Gestão de Pessoas (GP) assumem um papel determinante tanto na predição da intenção de saída como da intenção de permanência dos trabalhadores nas organizações (Johari et al., 2012).

Com efeito, diversos estudos evidenciam que práticas de GP percecionadas como inadequadas ou insatisfatórias como política salarial pouco atrativa (Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts et al., 2011), ausência de oportunidades de progressão e desenvolvimento de carreira (Lu et al., 2017; Moynihan & Landuyt, 2008) e dificuldades na conciliação entre a vida profissional e pessoal (Huang et al., 2007; Lu et al., 2017) podem causar insatisfação, levando os colaboradores a manifestarem intenção de abandonar a organização e eventualmente, a concretizá-la (Freitas et al., 2022; Liew et al., 2016).

Por sua vez, a literatura sustenta a ideia de que, quando bem implementadas e ajustadas, as práticas de GP influenciam positivamente o comportamento dos profissionais, reduzindo as intenções de saída (Freitas et al., 2022; Gomes et al., 2010; Liew et al., 2016). A título de exemplo, Johari et al. (2012) demonstraram que práticas como a formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira e remuneração e benefícios estão positivamente associadas à intenção de permanência dos colaboradores, o que reforça a importância de uma abordagem estratégica e integrada da GP. O mesmo se constatou no estudo de Liew et al. (2016), sugerindo que a intenção dos funcionários de continuar na organização pode, de facto, ser influenciada por práticas estratégicas de GP, constatando-se que a estratégia que mais influencia a intenção de ficar é o equilíbrio trabalho-vida pessoal, seguindo-se a compensação.

Adicionalmente, fatores como injustiças na distribuição da remuneração, discrepância entre as expectativas iniciais e a realidade, aspetos relacionados com as condições de trabalho e ainda aspetos sociodemográficos reforçam a intenção de saída (Lu et al., 2017; Pitts et al., 2011). No estudo de Hammes et al. (2016), os motivos mais frequentemente identificados para o *turnover* incluíram a falta de formação e desenvolvimento, baixa remuneração, falhas nos processos de R&S, seguindo-se as falhas de comunicação, falta de valorização, benefícios, quebra do contrato psicológico e ainda baixo *feedback*, embora com menos representatividade.

Mais recentemente, a investigação tem-se debruçado sobre a compreensão dos fatores que influenciam a intenção de saída em membros da Geração Z. Ainda que os estudos sejam escassos, é relevante notar que o IDN Research Institute (2023) identificou que, para esta geração, além do salário, as oportunidades de crescimento na carreira e um ambiente de trabalho positivo são elementos-chave na decisão de permanecer numa organização. Um estudo de Lim e Dini (2023) concluiu que o *stress* no trabalho tem um impacto significativo na intenção de saída dos colaboradores da Geração Z, enquanto a carga de trabalho, por si só, não se revelou um fator relevante. Além disso, fatores como a ausência de ferramentas tecnológicas adequadas, a inadequação do estilo de liderança e os desafios intergeracionais foram identificados como elementos que aumentam a probabilidade de *turnover* (Zahra et al., 2025).

É ainda de referir que, de acordo com Porter e Steers (1973), cada indivíduo traz para o seu contexto laboral um conjunto próprio de expectativas. Para estes autores, a intenção de saída surge quando as expectativas criadas não são correspondidas e alcançadas. Este princípio é corroborado por estudos recentes que indicam que

expectativas não atendidas como a flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento poderiam influenciar significativamente a decisão da Geração Z de permanecer ou deixar as organizações (Taibah & Ho, 2023).

Perante este cenário, torna-se evidente a importância de conhecer e compreender as expectativas laborais da Geração Z. De facto, só com este conhecimento é que o gestor de Recursos Humanos tem a capacidade de adotar ações e estratégias de retenção eficazes que atendam às suas aspirações e reduzam a intenção de saída e *turnover* efetivo destes jovens, potenciando a sua permanência (Saltoratto et al., 2019). A retenção de talentos é de fundamental importância para o crescimento, sucesso e estabilidade organizacional (Lwin, 2022), exigindo das organizações um esforço contínuo no diagnóstico da natureza e das causas subjacentes à intenção de saída e ao *turnover* voluntário (James & Mathew, 2012).

Objetivos e questões de investigação

O presente estudo tem como principal objetivo explorar as expectativas de indivíduos portugueses da Geração Z relativamente aos contextos laborais e os fatores que determinam a sua intenção de saída da organização. Especificamente pretende-se (1) explorar quais as expectativas que os membros desta geração têm em relação a práticas organizacionais e (2) explorar os fatores que determinam a sua intenção de saída.

Tendo em consideração os objetivos definidos, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

(QI 1) Quais as expectativas laborais da Geração Z?

(QI 2) Que fatores estão associados a uma maior intenção de saída?

3. Método

Neste sentido, optou-se por uma abordagem qualitativa, a mais conveniente para explorar, descrever e compreender fenómenos a partir da perspetiva de quem os vive, possibilitando uma visão holística e contextualizada da problemática (Sampieri & Torres, 2018). O presente estudo retrata, assim, uma pesquisa não-experimental, transversal, exploratória e descritiva (Sampieri et al., 2006). Previamente, realizamos numa fase preliminar, um *focus group* para explorar de forma não estruturada as narrativas de

elementos da geração em estudo com o objetivo de apoiar à construção, validação inicial e aperfeiçoamento do instrumento de recolha de dados, assegurando a sua adequação ao contexto e à população em estudo.

Para a seleção dos participantes, em ambas as situações, procedemos de forma idêntica e que passaremos a descrever.

Participantes

Para seleção dos participantes adotamos um conjunto de critérios de inclusão alinhados com os objetivos de investigação. Assim, foram considerados elegíveis os indivíduos que: (i) são portugueses e pertencem à geração Z (nascidos entre 1995 e 2009), (ii) têm 18 ou mais anos de idade e (iii) estão inseridos no mercado de trabalho português há pelo menos um ano.

A amostra foi definida de forma não probabilística e por conveniência (Sampieri et al., 2006), tendo-se recorrido à técnica de bola de neve, solicitando aos participantes que recomendassem ou identificassem outros possíveis indivíduos que se enquadrassem nos critérios definidos (Sampieri & Torres, 2018).

Com o intuito de garantir o anonimato, foi atribuído a cada participante um código alfanumérico (Px), em que “P” corresponde a “Participante”.

3.1. Fase Preliminar

Participantes

Nesta fase participaram cinco indivíduos com idades compreendidas entre os 21 e os 27 anos ($M = 24.6$, $DP = 2.06$), sendo três do sexo feminino e dois do sexo masculino. A caracterização detalhada dos participantes encontra-se sintetizada na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização dos Participantes

	Sexo	Ano de Nascimento	Habilitações Literárias	Curso	Anos de Experiência laboral	Local de Trabalho
P1	F	2000	Mestrado	Biorrecursos	2 anos	Maia
P2	F	1997	Mestrado	Marketing	2 anos	Porto
P3	F	2000	Licenciatura	Comunicação Empresarial	3 anos e 4 meses	São João da Madeira
P4	M	1998	Mestrado	Gestão de Serviços	3 anos e meio	Braga
P5	M	2003	12º ano	NA	3 anos	Paredes

Técnica de Recolha de Dados

Nesta fase preliminar recorreu-se à realização de um *focus group*, uma técnica qualitativa, pouco estruturada e de natureza exploratória, que assume a forma de uma entrevista coletiva, envolvendo entre três a dez participantes, onde se fomenta a interação e o debate em torno de tópicos específicos (Sampieri & Torres, 2018). Enquanto técnica exploratória, destaca-se pela possibilidade de aceder à narrativa coletiva e à construção de significados partilhados entre os participantes, facilitando a identificação de perceções comuns, divergências de opinião e temas emergentes que refletem o entendimento coletivo das questões analisadas, proporcionando uma visão holística da população-alvo (Sampieri & Torres, 2018).

Para a realização deste *focus group*, foi elaborado um guião semiestruturado (Apêndice A) organizado em cinco secções distintas: 1) apresentação inicial, relembrando os principais aspetos do consentimento informado, bem como definindo as regras de participação; 2) atividade de *icebreaker* com a finalidade de promover um ambiente acolhedor e propício à partilha; 3) questões abertas relacionadas com o tema; 4) síntese dos principais aspetos debatidos; e 5) agradecimento pela participação e aplicação da técnica de bola de neve (Yin, 2018).

Procedimento de Recolha de Dados

Numa primeira instância, com o objetivo de angariar participantes para o *focus group*, procedeu-se à divulgação de um convite à participação através das redes sociais e ao contacto direto com indivíduos que preenchiam os critérios estabelecidos. Através destes meios, foi possível reunir um conjunto de participantes interessados em colaborar no estudo.

Foi-lhes então enviado, por e-mail, o consentimento informado (Apêndice B), que incluía uma explicação clara e detalhada sobre os objetivos do estudo, os potenciais riscos e benefícios da participação, a garantia de anonimato e confidencialidade, bem como ênfase no caráter totalmente voluntário, permitindo que cada indivíduo pudesse decidir de forma consciente e informada se quer ou não participar. Juntamente com o consentimento informado, foi enviada uma ficha de caracterização sociodemográfica (Apêndice C).

Após o envio e a receção dos documentos preenchidos e assinados, foi agendada a sessão em dia e horário que atendessem à disponibilidade de todos os participantes. Considerando que os participantes eram de zonas de residência bastante dispersas geograficamente, optou-se por realizar o *focus group* em formato online, através do Microsoft Teams. O *focus group* realizou-se no dia 31 de janeiro de 2025, com uma duração de 1 hora e 54 minutos. A sessão foi gravada em áudio e transcrita integralmente para posterior análise.

Técnica de análise de dados

A análise dos dados recolhidos no *focus group* foi realizada segundo uma abordagem interpretativa (Jupp & Norris, 1993), permitindo explorar os significados partilhados pelos participantes relativamente à temática em estudo.

Resultados

A análise realizada permitiu extrair contributos relevantes e *feedback* significativo, os quais foram fundamentais para a construção de um guião mais alinhado com os objetivos da investigação. Este processo possibilitou a definição dos conteúdos a incluir na

entrevista, o ajustamento e reformulação de determinadas questões e a exclusão de tópicos cuja inclusão se revelou de reduzida utilidade para os propósitos do estudo como foi o caso da dinâmica interativa realizada no *focus group*.

O principal resultado desta fase preliminar foi o guião de entrevista individual (Apêndice D) que será descrito adiante, desenvolvido com base nos dados obtidos através do *focus group* em articulação com a revisão da literatura.

3.2. Estudo Principal

Participantes

Nesta fase foram realizadas 14 entrevistas individuais, das quais 13 foram consideradas para análise. O número de participantes foi determinado com base na saturação teórica que é atingida quando, do ponto de vista do investigador, os dados recolhidos se tornam repetitivos ou redundantes, não sendo acrescentada informação relevante com a inclusão de novos participantes (Yin, 2018).

Os participantes possuem idades compreendidas entre os 21 e os 27 anos, sendo nove do sexo feminino e quatro do sexo masculino. A caracterização completa dos participantes encontra-se apresentada na Tabela 2.

Tabela 2: Caracterização dos Participantes

	Sexo	Ano Nascimento	Habilitações Académicas	Curso	Anos de experiência laboral	Local de trabalho
P1	F	2000	Licenciatura	Saúde Ambiental	2 anos	Matosinhos
P2	F	2000	Mestrado	Gestão	1 ano e 6 meses	Porto
P3	M	2000	Mestrado	Psicologia	2 anos	Porto
P4	F	1999	Licenciatura	Psicologia	10 anos	Home office
P5	F	2003	a terminar a Licenciatura	Terapia da fala	3 anos	Guimarães
P6	M	1998	Licenciatura	Eng. Informática	5 anos	Lisboa
P7	F	2001	Licenciatura	Gestão	5 anos	Matosinhos
P8	F	2000	Licenciatura	Contabilidade e Fiscalidade	2 anos	Porto

P9	F	1997	Licenciatura	Direito	5 anos	Porto
P10	M	2002	Licenciatura	Economia	1 ano	Penafiel
P11	F	1998	Mestrado	Marketing	5 anos	Penafiel
P12	F	2000	Mestrado	Psicologia	2 anos	Guimarães
P13	M	1997	12º ano	NA	2 anos	Penafiel

Técnica de Recolha de Dados

Para recolha de dados optamos pela entrevista semiestruturada, uma das técnicas mais adequadas para explorar em profundidade as perceções e experiências dos participantes (Sampieri et al., 2006).

As entrevistas foram orientadas pelo guião elaborado na fase preliminar deste estudo, composto por quatro partes principais (Apêndice D). Numa fase inicial, é feita uma breve apresentação do estudo e dos respetivos objetivos, sendo igualmente reforçados os termos do consentimento informado. A segunda secção foca-se na exploração do tema central, recorrendo a questões abertas alinhadas com as QI's. Além disso, perguntas auxiliares ou até novas questões não presentes no guião complementam esta fase funcionando como estímulo à clarificação e aprofundamento das respostas, assegurando a abrangência e a profundidade necessárias à compreensão do fenómeno em estudo (Sampieri & Torres, 2018).

Posteriormente, é realizada uma síntese dos principais tópicos abordados, sendo dada a oportunidade ao participante de partilhar quaisquer contributos adicionais. Por fim, a entrevista é encerrada com um agradecimento e aplicação da técnica de bola de neve.

Procedimento de Recolha de Dados

De forma a avaliar a adequação e clareza do guião procedeu-se à realização de uma entrevista piloto no dia 10 de Março de 2025. Esta etapa permitiu adotar uma postura crítica e reflexiva, possibilitando novamente a identificação de aspetos a melhorar tanto na formulação das questões como na postura a adotar ao longo das entrevistas. Com efeito, esta análise conduziu à realização de ajustes finais no guião, resultando numa

versão mais consistente e alinhada com os objetivos do estudo, bem como numa maior familiarização com o instrumento. Por ter contribuído diretamente para o seu aperfeiçoamento, a entrevista piloto não foi incluída na análise dos dados.

Depois de efetuados os últimos ajustes, voltou a divulgar-se o convite de participação nas redes sociais e à medida que surgiam voluntários, estabelecia-se contacto individual, procedendo-se à marcação da entrevista definindo-se a data e hora. Tal como na fase preliminar, o consentimento informado e a ficha de caracterização sociodemográfica (Apêndice E) foram enviados por e-mail antes da realização de cada entrevista.

Tendo em conta a dispersão geográfica dos participantes, optou-se por realizar todas as entrevistas em formato online, via Microsoft Teams. As entrevistas decorreram entre os meses de março e abril de 2025, com uma duração média de aproximadamente 35 minutos. No início de cada entrevista, solicitou-se autorização para a gravação áudio da mesma, procedimento essencial para assegurar uma recolha fiel dos discursos dos participantes e, consequentemente, uma maior validade e fiabilidade da análise (Sampieri et al., 2006).

À medida que iam sendo realizadas, as entrevistas eram transcritas integralmente com o apoio da gravação áudio, preservando os depoimentos e declarações dos indivíduos na sua própria linguagem. De mencionar ainda que durante as entrevistas se privilegiou a criação de um ambiente de confiança, empatia e escuta ativa, respeitando o ritmo e a narrativa de cada participante, aspetos essenciais para a obtenção de dados mais ricos e autênticos (Sampieri & Torres, 2018).

O projeto de investigação recebeu parecer favorável da Comissão de Ética da FPCEUP à sua realização (Referência 2024/12-05).

Técnica de Análise de Dados

Concluídas todas as entrevistas e depois de transcritas na íntegra, procedeu-se à análise dos dados através da Análise de Conteúdo, no caso, categorial (Bardin, 2016). Esta assenta, segundo Bardin (2011) “(...) na crença de que a categorização (passagem de dados brutos a dados organizados) não introduz desvios (por excesso ou por recusa) no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis, ao nível dos dados brutos.” (p.149). Este processo envolve três fases: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2016).

Na fase de pré-análise efetuou-se uma leitura flutuante das entrevistas que compõem o *corpus*, com o objetivo de obter uma maior familiarização com a informação recolhida e garantir que o mesmo se caracteriza por critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência (Bardin, 2011).

Seguidamente, a fase de exploração do material, é crucial para a transformação de dados brutos em informações úteis e implica a codificação do sistema de categorias através das unidades de registo e de contexto, respetiva definição operacional e decomposição ou enumeração dessas unidades (Bardin, 2016). Assim, esta etapa implicou a elaboração de um sistema de categorias sustentado na revisão da literatura e no guião semiestruturado assim como também foi sendo reformulado à medida que procedíamos à codificação do material, resultando numa combinação de categorias dedutivas e indutivas, respetivamente (Bardin, 2011). A categorização e contabilização da frequência das respetivas categorias foi realizado com recurso ao NVivo.

De ressaltar que, para além das estratégias metodológicas adotadas para garantir a credibilidade e qualidade da investigação (Lincoln & Guba, 1985), a análise dos dados contou com o acompanhamento da orientadora, contribuindo para a mitigação de possíveis enviesamentos. Adicionalmente, com o intuito de testar a consistência do sistema de categorias, foi realizada uma validação intercodificadores (Zhang & Wildemuth, 2009), mediante a partilha de 10% do material com outro investigador. Com efeito, obteve-se valores de concordância de 97,3% o que revela uma excelente consistência do sistema de categorias e respetiva codificação (Miles & Huberman, 1994).

Por fim, a terceira fase corresponde ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde os dados previamente organizados e categorizados são analisados à luz dos objetivos e das questões de investigação.

Resultados e discussão

Após a redução da informação, obteve-se um sistema composto por 35 categorias (Apêndice F). Destas, 33 correspondem às *tree nodes*, categorias hierarquicamente organizadas que constituem o principal foco de análise. Estas subdividem-se em 2 categorias de 1.º nível, 13 de 2.º nível, 16 de 3.º nível e 2 de 4.º nível. As restantes 2 são categorias livres, as *free nodes*, que integram verbalizações da investigadora e/ou dos

participantes consideradas não pertinentes para os objetivos do estudo e que, por esse motivo, não serão objeto de análise.

A apresentação e discussão dos resultados encontra-se estruturada de acordo com as questões de investigação previamente formuladas.

4.1. Expectativas laborais da Geração Z

Com o objetivo de dar resposta à primeira questão de investigação, os participantes foram convidados a refletir acerca daquilo que esperam encontrar num contexto laboral.

Através da codificação efetuada emergiram quatro áreas temáticas: Expectativas Gerais, Expectativas relativas às Características do Trabalho, Expectativas relativas às Relações Interpessoais e Expectativas relativas às Práticas de GP.

4.1.1. Expectativas Gerais

No âmbito das expectativas gerais face ao contexto organizacional, emergiram quatro subcategorias principais: identificação com os valores e cultura organizacional, imagem da organização, localização geográfica e outras expectativas e aspetos valorizados. Esta última subcategoria acolhe referências pontuais apenas mencionadas por um ou dois participantes (Quadro 1).

Quadro 1. Expectativas Gerais da Geração Z

		Fontes	Referências (%)	
Expectativas laborais da Geração Z	Expectativas Gerais	Identificação com os valores e cultura organizacional	7	22 (36%)
		Imagem da Organização	4	12(19%)
		Localização Geográfica da Organização	6	9 (14%)
		Outras expectativas e aspetos valorizados	9	19 (31%)
				62 (100%)

Os resultados obtidos permitem compreender que a maioria dos participantes (n=7) espera que haja alinhamento entre os seus valores e aqueles promovidos pela organização, salientando a importância de integrarem contextos profissionais onde reconheçam coerência entre os princípios que orientam a sua conduta e aqueles que regem a cultura da organização. Atente-se ao exemplo dado por P1: *“eu também tenho que me identificar com os valores e a missão da empresa”*. De forma semelhante, P8 destacou a importância de procurar essa informação previamente, antes de se candidatar a uma vaga de emprego: *“iria tentar entender os valores da empresa, por exemplo, se calhar ver o website deles, porque normalmente têm sempre (...) há uma zona de valores, tentar perceber se se enquadram com os meus.”*

Estes dados refletem a relevância do conceito de *Person-Organization Fit*, que se refere ao grau de compatibilidade entre o indivíduo e a organização. A percepção de congruência de valores é apontada na literatura como um dos principais preditores de satisfação no trabalho e intenção de permanência (Kristof-Brown et al., 2005).

Neste âmbito, a identificação com os valores e cultura organizacional parece estender-se para além do plano simbólico e declarativo, abrangendo também as práticas concretas que os corporizam, como iniciativas de responsabilidade social ou comportamentos éticos por parte da organização. De facto, de acordo com o estudo de NSHSS (2022), a Geração Z identifica a responsabilidade social corporativa como um dos fatores mais relevantes na escolha de um empregador, o que se reflete no discurso de P8:

“uma empresa que se preocupa com sustentabilidade e com o meio ambiente isso é importante para mim. E se eu estiver à procura de uma empresa, uma que tenha esses valores e princípios estará mais acima na minha escolha.”

Ainda neste domínio, rejeitam contextos organizacionais associados a atividades que consideram prejudiciais à sociedade, como é o caso de empresas que estimulem ou incentivem vícios. P3 exemplifica esta preocupação:

“Agora trabalhar a 100% lá está numa empresa que o produto final é prejudicial para o ambiente ou é prejudicial para a sociedade do meu ponto de vista não é, ia ser um bocadinho mais difícil de conciliar. Esta questão da área de negócio em que a empresa está também é muito importante para mim.”

Este tipo de posicionamento parece reforçar as conclusões de Maloni et al. (2019), que defendem que os indivíduos da Geração Z, movidos por uma preocupação crescente com o bem-estar coletivo, tendem a preferir organizações com impacto positivo na sociedade.

Ainda face ao reconhecimento generalizado da importância da cultura organizacional, constatou-se, também uma rejeição face a culturas consideradas excessivamente rígidas. Neste seguimento, alguns participantes afirmaram não se rever em contextos organizacionais inflexíveis ou resistentes à mudança, o que poderá estar associado ao que a literatura caracteriza como culturas burocráticas (Cunha et al., 2016). A exemplificar:

“Não me identifico de todo com essas culturas mais rígidas, mais burocráticas (...) culturas muito rígidas que são muito resistentes à mudança, que fazem as coisas de uma determinada forma e não querem mesmo de todo mudar, mesmo que que vá ser pelo melhor (...)” (P12).

Em contraste, 3 participantes demonstraram preferência por “um local dinâmico, em crescimento, que tenha coisas novas a acontecer.” (P3), o que poderá enquadrar-se com a cultura adaptativa (Cunha et al., 2016).

Para além da identificação com os valores organizacionais, outro aspeto valorizado prende-se com a localização geográfica da organização, mencionada por seis participantes. Esta questão surgiu sobretudo no contexto da procura por uma nova oportunidade de trabalho, sendo apontada como um fator relevante aquando da análise de anúncios. Para os participantes, a proximidade da organização ao local de residência constitui um critério determinante na decisão de candidatura: *“Se eu visse um anúncio de trabalho, algo que seria logo descartado é ser longe da minha zona de residência.” (P5).*

Com menor representatividade, foi ainda referida a importância da imagem da organização, nomeadamente a sua reputação externa e credibilidade no mercado, enquanto fator influenciador da decisão de candidatura, como verbalizado por P1: *“E*

depois também há notícias às vezes que envolvam a empresa. Se calhar se tipo uma empresa que tenha muito má reputação se calhar é, é algo que me vai fazer duvidar se realmente quero estar ali a trabalhar.”.

4.1.2. Expectativas relativas às características do trabalho

As expectativas dos participantes relativamente às características do trabalho centram-se na forma como este é estruturado, vivenciado e sentido no quotidiano. Nesta dimensão, emergiram quatro subcategorias (autonomia, variedade, *feedback* e natureza da função) que refletem algumas das dimensões associadas ao Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976). De acordo com este modelo, cinco dimensões: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback* contribuem para a criação de estados psicológicos críticos que promovem a motivação intrínseca, a satisfação profissional, altos níveis de produtividade e bem-estar psicológico. As evidências recolhidas no presente estudo parecem ir ao encontro desta proposta teórica, demonstrando que os jovens da Geração Z valorizam tais dimensões (Quadro 2).

Quadro 2. Expectativas relativas às características do trabalho

		Fontes	Referências (%)	
Expectativas laborais da Geração Z	Expectativas relativas às características do trabalho	Autonomia	5	8 (22%)
		Feedback	5	7 (19%)
		Natureza da Função	7	13 (35%)
		Variedade	4	9 (24%)
				37(100%)

Entre estas subcategorias, os resultados obtidos permitem afirmar que a natureza da função foi a mais frequentemente referida pelos participantes perfazendo um total de 13 referências. Os participantes demonstraram grande preocupação em desempenhar funções com as quais se identifiquem, que estejam alinhadas com os seus interesses pessoais e formação académica. De acordo com P7, *“as funções que vamos desempenhar é muito importante e principalmente se tiver de acordo com os meus gostos e com a minha área”.*

Por outro lado, também a autonomia é uma característica valorizada pelos participantes, sendo percecionada como um elemento central para a motivação no

desempenho das funções. Os jovens expressaram o desejo de poder gerir o seu tempo, tomar decisões e realizar o trabalho com responsabilidade e independência. Tome-se como exemplo a verbalização de P7:

“começou logo por explicar pronto por me oferecer logo 2 coisas que são excelentes para mim. Portanto, a autonomia (...) associada à autonomia sim vem a responsabilidade, mas também vem mais flexibilidade.”

Com efeito, os dados sugerem que a autonomia assume um papel relevante na experiência profissional desejada pelos jovens da Geração Z, ainda que muitas vezes se manifeste interligada a outros aspetos mais amplos, como a flexibilidade. Este resultado vai ao encontro de Kubátová (2016) e Zahra et al., (2025) que destacam que os indivíduos da Geração Z demonstram uma clara preferência por contextos em que possam desempenhar as suas funções de forma autónoma, com espaço para a tomada de decisões e iniciativa própria. De igual modo, Chillakuri (2020) salienta que esta geração procura ativamente oportunidades profissionais que lhes ofereçam maior liberdade e autonomia, considerando este um critério diferenciador nas suas escolhas laborais.

A importância do *feedback* foi também salientada pelos participantes, que demonstraram a necessidade de receber retorno regular e construtivo sobre o seu desempenho. Esta prática, independentemente de assumir uma natureza positiva ou negativa, é percecionada como essencial para o crescimento e desenvolvimento profissional, permitindo compreender o que está a ser bem executado *“obviamente que também acho super importante a parte do feedback tanto positivo, porque lá está o reconhecimento também é necessário até para sabermos aquilo que estamos a fazer bem e continuá-lo a fazer”* (P12) ou, por outro lado, o que pode ser melhorado e corrigido *“mas também para sabermos aquilo que podemos melhorar e só assim é que, de facto, podemos também mudar o nosso comportamento e a atingir os resultados”* (P12).

Por fim, a variedade de tarefas, embora referida com menor frequência, foi também identificada como uma característica desejável no contexto laboral pelos participantes que demonstraram preferência por ambientes de trabalho dinâmicos, que evitem a monotonia e nos quais possam desenvolver diferentes tipos de tarefas e competências. Esta valorização está alinhada com a dimensão de variedade proposta por Hackman e Oldham (1976), que sublinha a importância de incluir diversidade nas atividades desempenhadas como forma de estimular a motivação intrínseca dos colaboradores. A ausência de variedade foi, aliás, associada a sentimentos de desgaste e desmotivação por parte dos participantes, como ilustra o seguinte testemunho:

“Acho que seria a parte mais importante criar desafios, tentar não ser um, não criar rotinas (...) se começar a ser rotina acho que a longo prazo é um bocadinho desgastante.”
(P10).

4.1.3. Expectativas relativas às relações interpessoais

Os participantes atribuíram, ainda, grande importância à qualidade das relações no local de trabalho, sendo as suas expectativas relativas às relações interpessoais organizadas em dois eixos— a relação com os colegas e a relação com as chefias —, evidenciando o papel central que a componente relacional assume para a Geração Z no contexto laboral.

Quadro 3. *Expectativas relativas às relações interpessoais*

			Fontes	Referências (%)
Expectativas laborais da Geração Z	Expectativas relativas às relações	Relação com colegas	13	42 (62%)
		68 (100%)		
	interpessoais	Relação com chefia	12	26 (38%)

A relação com os colegas foi uma das categorias mais mencionadas, reunindo um total de 42 referências e sendo abordada por todos os participantes ($n = 13$). Neste sentido, os participantes evidenciam a importância atribuída a um ambiente de trabalho harmonioso, colaborativo e positivo, onde as relações interpessoais não se limitem ao plano estritamente profissional. Com efeito, um dos aspetos mais destacados foi a valorização de interações informais e momentos de descontração entre colegas, permitindo a partilha de interesses pessoais e a construção de laços sociais no espaço de trabalho. Tal pode ser evidenciado através do discurso de P6 e P11, respetivamente.

“Algo que eu valorizo é a relação com os colegas. Eu gosto muito da parte fora de trabalho, ou seja, da parte do ir beber um café conseguir conversar, ou seja, que não seja tudo trabalho, ou seja, que sejam pessoas que sejam abertas e que gostem de conversar. Para mim essa parte é importante “

“(…) as pessoas darem-se bem, ajudarem-se umas às outras, haver um bom convívio, tanto se fala sobre assuntos de trabalho, mas também dar para desconectar de vez em quando.”

Neste seguimento, os participantes expressaram o desejo de integrar equipas em que exista abertura para a convivência, fluidez na comunicação, espírito de entreajuda e partilha de ideias. Este resultado é consistente com Schroth (2019) e Barhate e Dirani (2022), que referem que a Geração Z tem uma forte expectativa de estabelecer boas relações no contexto de trabalho, apreciando o trabalho em equipa e a manutenção de uma boa convivência com os seus pares no dia a dia.

Adicionalmente, emergiu como um aspeto valorizado e ainda pouco explorado na literatura atual, a dinamização de iniciativas promovidas pela organização, como eventos, atividades de *team building* ou a criação de clubes desportivos, reconhecidas como promotoras de bem-estar e coesão entre os colaboradores:

“Existem muitas [organizações] que têm tipo clubes, que é o clube de sair à noite o clube jogar futebol, o clube de ir correr, o clube de xadrez ou quer que seja, mas esses próprios clubes fazem com que as pessoas se vão conectando com outras pessoas diferentes e que vamos conseguindo construir ali alguma relação e não serem só pessoas conhecidas no escritório. E conseguimos efetivamente ter algo que nos prenda lá, porque nós prendemo-nos aos sítios por pessoas, para além de obviamente gostar do que estamos a fazer, mas acho que é muito mais fácil nós ficarmos num sítio por pessoas do que propriamente pelo trabalho em si.” (P2).

Estas iniciativas são percecionadas como oportunidades relevantes para fortalecer os laços entre colegas, desenvolver relações mais informais e reforçar o sentimento de pertença ao grupo o que podem ser pistas importantes sobre como agir e o que fazer para atrair esta geração. Assim, a componente social assume uma função importante na integração e motivação dos jovens da Geração Z, que demonstram preferência por ambientes onde as dimensões interpessoais são reconhecidas, promovidas e valorizadas de forma explícita pela organização.

A relação com a chefia foi igualmente mencionada por praticamente todos os participantes (n=12), totalizando 26 referências, o que revela que os mesmos também atribuem grande importância à qualidade desta relação. Neste sentido, procuram chefias próximas, acessíveis e colaborativas, expressando de forma clara a preferência por líderes que adotem uma postura de orientação e acompanhamento e que quebrem as barreiras formais (*“que não haja uma barreira muito grande entre ti e o teu chefe (...) acho que criando estas barreiras acaba por dificultar tudo e, portanto, é algo que eu valorizo”*) - P6).

Além disso, manifestam a expectativa de estabelecer um diálogo aberto com a sua chefia, onde exista espaço para partilha de ideias tal como destacado por Ceribeli et al., (2023). Para eles, a comunicação é entendida como uma via bidirecional, em que o colaborador é também escutado e considerado no processo de decisão pelo que, neste contexto, esperam e desejam uma chefia que os ouça e que promova um clima seguro onde seja possível errar, aprender e crescer, sem receio de julgamentos ou represálias: *“Acho que o principal é sentir que tenho à vontade para perguntar sem medo de ser julgada por não saber.”* (P2)

Concomitantemente, tornou-se evidente que os modelos tradicionais de liderança caracterizados por uma forte distância hierárquica, formalidade e autoritarismo, são percecionados como ultrapassados e pouco apelativos para esta geração- *“Procuro alguém que seja um líder e não um chefe.”* (P11); *“(...) a personagem de Chefe, eu acho que tem que haver hierarquia concordo com isso, mas não sou muito da palavra "chefe", mas sim de um líder que sabe encaminhar. O mandar, o querer impor acho que não... posso encontrar, mas acho que não saberei lidar muito bem com isso.”* (P1)

Tais resultados são consistentes com a perspetiva de Tiba (2009, citado em Souza et al., 2025), que defende que a Geração Z adota uma visão contemporânea e distinta relativamente à liderança, diferenciando-se das gerações anteriores ao valorizar uma comunicação mais horizontal e igualitária entre líderes e subordinados, preferindo contextos em que as chefias se posicionem como facilitadores, orientadores e parceiros no desenvolvimento dos colaboradores em detrimento de uma figura de autoridade formal e distanciada. Tal está também em consonância com o descrito por Zahra et al., (2025) que salientam que a Geração Z parece dar grande importância a fortes relações interpessoais, enquanto as gerações mais velhas parecem priorizar a hierarquia e a lealdade ao seu trabalho.

4.1.4. Expectativas relativas às práticas de GP

Por fim, emergiram expectativas dos participantes relativas às seguintes práticas de GP: benefícios, conciliação trabalho-vida pessoal, incentivos, oportunidades de formação, possibilidade de progressão na carreira e remuneração (Quadro 4).

Quadro 4. Expectativas relativas às práticas de GP

		Fontes	Referências (%)		
Expectativas laborais da Geração Z	Expectativas relativas às práticas de GP	Possibilidade de Progressão na carreira	11	21 (15%)	
		Incentivos	3	3 (2%)	
		Oportunidades de Formação	6	13 (10%)	
		Remuneração	13	22 (16%)	
		Conciliação trabalho-vida	4	5 (4%)	
		Benefícios	Benefícios relacionados com o regime de trabalho	11	48 (35%)
			Outros benefícios	11	24 (18%)
				136 (100%)	

Entre estas, destacou-se a valorização dos benefícios, sobretudo os associados ao regime de trabalho, como o aspeto mais frequentemente referido pelos participantes. Esta subcategoria reuniu 48 referências e foi mencionada por 11 dos 13 participantes. De forma recorrente, os jovens demonstraram preferência por condições de trabalho flexíveis, que lhes permitam ajustar o local, horário e a forma como executam as suas tarefas. Neste sentido, destacaram-se como especialmente relevantes a possibilidade de teletrabalho, o trabalho por objetivos e a flexibilidade horária.

Embora o grau de importância atribuído a estas condições varie entre participantes, o teletrabalho foi amplamente mencionado como um elemento valorizado — em alguns casos, enquanto critério indispensável na escolha profissional “*eu não me veria a fazer um trabalho 100% presencial*” (P6); “*É assim para mim o teletrabalho é mesmo essencial. Se eu for uma entrevista de emprego e o teletrabalho não tiver se não tiver oportunidade de fazer teletrabalho, eu não vou para essa empresa.*” (P8) e noutros como um benefício desejável, ainda que não essencial- “*mas não é uma coisa que me vai ser um dealbreaker, ou seja, eu gosto de saber que posso [fazer teletrabalho]*” (P2). Evidentemente, esta diversidade de posicionamentos reflete a multiplicidade de perfis e experiências no seio da Geração Z tal como sugerido por Leslie et al. (2021).

Relevante ressaltar que os dois únicos participantes que não fizeram qualquer referência ao regime de trabalho flexível (P5 e P13) desenvolvem funções que, por natureza, não permitem o teletrabalho, nomeadamente em áreas como o atendimento direto ao público ou a prestação de cuidados de saúde. Este dado sugere que a ausência

desta expectativa poderá estar relacionada com a perceção de inviabilidade prática dessa condição no seu contexto profissional e não com a sua desvalorização.

Os participantes evidenciaram também uma forte preferência pela flexibilidade horária e pelo trabalho orientado por objetivos, demonstrando o desejo de gerir autonomamente o seu tempo, desde que os resultados sejam alcançados. Esta expectativa é ilustrada por afirmações como: *“Para mim isso seria, de facto, um mundo ideal, um mundo em que nós pudéssemos todos decidir quando é que vamos trabalhar (...) desde que, no final, os resultados estejam entregues.”* (P12)

“Por exemplo, se hoje de manhã estava muito bom tempo preferia ir ao ginásio correr não sei o quê e logo à noite que não tenho nada para fazer, lançar as faturas todas tipo acho que desde que o trabalho fique feito, pode ser à hora que nós queremos.” (P11)

Estes dados reforçam a ideia de que a Geração Z valoriza fortemente modelos de trabalho flexíveis, independentemente da forma como estes se concretizam, considerando-os um fator decisivo na atratividade organizacional. Estes resultados vão ao encontro do defendido por Sharma e Pandit (2021), que referem que, para garantir a motivação dos colaboradores desta geração, as organizações devem proporcionar flexibilidade no local de trabalho, seja através de horários flexíveis, da possibilidade de trabalhar remotamente ou da compensação adequada por horas extra. A flexibilidade é, assim, percebida por esta geração como um elemento-chave na sua experiência profissional, sendo valorizada tanto do ponto de vista do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como da autonomia na gestão do tempo.

A par destas expectativas surgiu com igual destaque referências à remuneração, tendo todos os participantes (n=13) mencionado, de forma espontânea, aspetos relacionados com o salário. Por ex., *“O salário é o salário porque no final das contas (...) o reconhecimento não paga as contas, não é, portanto, não adianta essa parte se se depois também não consigo ter qualidade de vida. Portanto, obviamente que a primeira coisa será manter uma compensação justa.”* (P12).

Em articulação com esta dimensão, outro aspeto frequentemente referido por muitos participantes (n=11) prende-se com a possibilidade de progressão na carreira: *“acho que a principal é a possibilidade de crescer e de ir subindo na carreira.”* (P10), o que vai ao encontro do que é afirmado por Neto (2022) de que esta geração procura o crescimento vertiginoso, tanto financeiro quanto de carreira. Deste modo, é fundamental que as organizações reconheçam a importância de estruturar políticas salariais

transparentes e competitivas, bem como percursos de carreira claros e alinhados com as ambições desta geração, se pretendem atrair, motivar e reter jovens talentos.

Para além dos benefícios associados ao regime de trabalho, os participantes demonstraram igualmente valorizar outros benefícios, com especial destaque para o seguro de saúde, frequentemente percecionado como um elemento que acrescenta valor à proposta da organização. Esta expectativa foi referida por vários participantes, que consideram este benefício relevante no momento da decisão profissional: *“uma empresa que disponha de um seguro de saúde tem ali uma vantagem a nível de contratação grande em relação àquelas que não dispõem”*, acrescentando, no entanto, que *“apesar de não ser a prioridade, é uma coisa que, se fosse eu, olharia”* (P4), reconhecendo assim o seu valor como fator complementar, ainda que não essencial, algo igualmente salientado por P1 e P7.

As oportunidades de formação surgem também como um aspeto valorizado pelos participantes, ainda que com menor expressividade (n=6). A formação é percecionada como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal, sendo associada à melhoria contínua. A reduzida frequência desta referência poderá estar relacionada com o facto de a formação profissional ser, legalmente, um direito dos trabalhadores, com a entidade empregadora obrigada a assegurar um mínimo de 40 horas anuais. Esta obrigatoriedade poderá levar os jovens a encarar a formação como um direito adquirido e não como um benefício diferenciador, o que pode justificar a sua menor presença nos discursos.

A conciliação trabalho-vida surge igualmente como uma expectativa destes participantes, sendo considerada um critério importante na escolha de um futuro empregador (*“O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional que é muito importante. E acho que uma empresa que valorize isso é uma empresa onde eu me gostaria de me enquadrar.”* - P8). Contrariamente ao frequentemente destacado na literatura, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não surgiu como um dos aspetos mais enfatizados pelos participantes. No entanto, esta menor saliência pode dever-se ao facto de os entrevistados associarem esse equilíbrio à flexibilidade horária e ao teletrabalho — elementos que, na sua perspetiva, são atualmente suficientes para garantir a conciliação desejada dado que não tem filhos ou outras responsabilidades significativas. Contudo, reconhecem que, com o avanço da idade e a mudança do contexto pessoal, as suas prioridades e o grau de importância atribuído tanto a este fator como a outros poderão alterar-se significativamente: *“Se eu pegar naquilo que valorizava quando comecei a*

trabalhar (...) agora que tenho uma casa, vivo com o meu namorado, estou noutra fase de vida, tenho mais responsabilidades, a coisa já muda.” (P12)

Isto sugere que, embora a literatura aponte o equilíbrio trabalho-vida pessoal como uma prioridade para a Geração Z, esta valorização revela-se dinâmica e suscetível a mudanças ao longo do ciclo de vida dos indivíduos, refletindo a natureza fluída e contextual das suas expectativas laborais. Como exemplo, a flexibilidade pode ser mais valorizada numa fase inicial da carreira, quando existem menos responsabilidades pessoais, ao passo que, com o surgimento de novas exigências (habitação própria ou filhos), a estabilidade financeira, a segurança no emprego e a remuneração possam ganhar maior peso. Tal é expresso por P12: *“(...) quanto mais velhos, mais o salário também importa porque começamos a ter outras responsabilidades.”*

Parece existir também uma consciência geracional da diversidade interna, isto é, apesar de pertencerem à mesma geração, os participantes reconhecem que diferentes subgrupos — p.e. ter ou não filhos — poderão valorizar aspetos distintos num contexto laboral:

“No meu caso e no caso das pessoas da minha idade, acho que estas questões dos horários de entrada e saída, das férias etc. (...) acabam por cobrir a maior parte das necessidades (...), mas vejo isso como sendo de grande interesse para quem tem filhos.” (P3).

Por fim, a prática de atribuição de incentivos revelou-se a menos referida e, consequentemente, a menos valorizada pelos participantes (n=3). Ainda que alguns tenham mencionado preferências por incentivos como prémios de produtividade ou viagens, estes surgem com menor relevância, sugerindo que não constituem uma prioridade nas suas expectativas laborais.

Em síntese, os resultados obtidos convergem com os de Xueyun et al. (2023), que identificaram como prioritários, para a Geração Z, fatores como a remuneração, os benefícios, a estabilidade no emprego, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. De forma semelhante, Santos et al. (2019) referem que esta geração é motivada por oportunidades de desenvolvimento, valorização salarial, perceção de justiça no sistema de recompensas e benefícios oferecidos, o que corrobora, em parte, os dados do presente estudo.

4.2. Preditores da intenção de saída dos jovens da geração Z

Quanto à segunda questão de investigação, os dados obtidos permitem identificar um conjunto de elementos que, segundo os participantes, potenciam o desejo de abandonar a organização. As respostas revelam uma forte coerência com os resultados da QI1, na medida em que os fatores que, quando ausentes, geram intenção de saída, correspondem em grande parte àqueles que foram previamente identificados como mais esperados e valorizados. Tais resultados vão ao encontro de investigações anteriores, que evidenciam que a não correspondência entre as expectativas dos colaboradores e a realidade organizacional está associada a uma maior intenção de saída (Porter & Steers, 1973). Com efeito, diversos estudos têm demonstrado uma relação entre a satisfação com as expectativas laborais e a intenção de permanência na organização (Lazányi & Bilan, 2017; Xueyun et al., 2023).

Quadro 5. *Preditores da intenção de saída dos jovens da Geração Z*

		Fontes	Referências
Preditores da Intenção de Saída	Falta de Autonomia	3	5 (4%)
	Falta de Flexibilidade no trabalho	4	5 (4%)
	Falta de identificação com os valores e cultura organizacional	5	7 (5%)
	Falta de progressão na carreira	9	24 (18%)
	Falta de reconhecimento e valorização	6	16 (12%)
	Mau ambiente de trabalho	11	31 (23%)
	Monotonia e repetitividade nas tarefas	5	9 (7%)
	Questões salariais	9	18 (13%)
	Outros	7	19 (14%)
			134 (100%)

Entre os fatores mais frequentemente associados a uma maior intenção de saída, destaca-se de forma clara a perceção de mau ambiente de trabalho com 31 referências distribuídas por 11 participantes. Os dados sugerem que, para os participantes, a qualidade das relações interpessoais assume um papel central na sua experiência organizacional, funcionando tanto como fator de retenção como de saída. Tal como foi identificado na QI1, a relação com as pessoas é um dos aspetos mais valorizados.

Contudo, quando estas relações se deterioram, tornam-se também o principal motivo que leva os jovens desta geração a ponderar a saída da organização.

Neste domínio, os participantes referiram diversos elementos que contribuem para a perceção de um ambiente tóxico, com especial destaque para situações de injustiça, desigualdade de tratamento e falta de imparcialidade por parte da chefia. Para além disso, foram mencionadas experiências de conflito entre colegas e ausência de espírito de equipa - *“Era o criar de um mau ambiente no local de trabalho e a partir daí acho que só há uma maneira de resolver as coisas é com a saída”* (P13).

Estes dados reforçam a importância de um clima organizacional positivo, baseado na equidade, respeito mútuo e comunicação aberta, como condição fundamental para a permanência dos jovens da Geração Z nas organizações. De facto, Lazányi e Bilan (2017) sublinham que a qualidade das relações interpessoais contribui para melhorar a cooperação, o compromisso organizacional e o bem-estar, sendo um fator com potencial para reduzir a intenção de saída.

O segundo fator mais frequentemente associado à intenção de saída prende-se com a falta de progressão na carreira. Os participantes referiram que, quando percecionam que o seu percurso profissional está estagnado e que não existem oportunidades de crescimento dentro da organização, iniciam, de forma quase imediata, a procura de novas opções no mercado de trabalho: *“Se eu tiver que mudar de sítio para crescer, para ter novas oportunidades, não me sinto vinculada a um local e, facilmente, trocaria para melhores oportunidades.”* (P5)

A valorização do crescimento profissional enquanto fator central nas decisões de permanência confirma os dados analisados anteriormente, em que a progressão era uma das dimensões mais desejadas pelos participantes. A sua ausência, por consequência, representa um elemento crítico na rutura do vínculo laboral.

Em terceiro lugar, surgem as questões salariais como fator relevante na intenção de saída dos participantes. Mesmo estando satisfeitos com o contexto atual de trabalho, uma proposta com uma remuneração mais elevada seria suficiente para os levar a reconsiderar a sua permanência na organização, tal como referiu P6: *“Eu acho que neste momento, o que me faria mudar, visto que estou satisfeito onde estou, seria primeiramente uma subida salarial.”*

Adicionalmente, a equidade externa surge também como um elemento crítico para a intenção de saída: *“se percebermos que existe alguma empresa que oferece mais dinheiro e que dentro da nossa empresa não estamos a ser reconhecidos, não é (...) acho*

que é um bom motivo para sair.” (P10). Efetivamente, a percepção de injustiça salarial parece gerar sentimentos de insatisfação e levar à intenção de saída, sobretudo quando existe consciência de que, no mercado, a mesma função é mais bem remunerada. Esta constatação é consistente com diversos estudos que identificam a remuneração como um preditor significativo da intenção de saída (por ex.: Pitts et al., 2011).

Identificado também como potenciador da intenção de saída é a falta de reconhecimento e valorização do trabalho desenvolvido, sobretudo associada à ausência de feedback e à falta de escuta ativa por parte das chefias. A inexistência de sinais claros de apreciação pelo contributo individual leva os colaboradores a sentirem que o seu esforço passa despercebido, contribuindo significativamente para a sua desmotivação o que, por sua vez, potencia a reflexão sobre uma eventual saída.

“Uma das coisas que efetivamente me punha a ponderar começar a procurar por outra coisa é sentir que não sou ouvida e sentir que sou um computador que replico aquilo que eles querem que eu faça, mas que não atribuem nenhum valor ao trabalho que entrego.” (P6)

“Muitas das vezes o trabalho era realizado com muito esforço, com muito trabalho e não havia uma valorização, não havia um ‘está bem’ ou um feedback (...).” (P5)

Estes testemunhos refletem uma necessidade clara de reconhecimento através da comunicação e do acompanhamento por parte da chefia. Neste sentido, investigações anteriores indicam que os líderes têm um papel determinante na construção de ambientes saudáveis, sendo uma alavanca crucial para os comportamentos relacionados com a intenção de saída (Sahu et al., 2018). No caso específico da Geração Z, tal como evidenciado nos resultados, a ausência de uma liderança próxima e individualizada, que privilegie a escuta ativa e o acompanhamento personalizado, está associada a uma maior predisposição para abandonar a organização (Chillakuri, 2020).

Com menor representatividade, surgiram ainda outros fatores como a sensação de monotonia e repetitividade das tarefas como algo que os desmotiva a longo prazo e os pode fazer pensar em sair. Aliás, este parece ter sido um dos motivos que levou P7 a tomar a decisão de sair de uma experiência anterior:

“já estava a ficar muito rotineiro, muito básico, então a partir do momento que começou a ficar super rotineiro, chegou uma altura que estava mesmo quase a arrancar cabelos. (...) foi quando eu comecei a pensar tenho que sair eventualmente. Depois procurei um outro trabalho”.

Tal vai ao encontro do salientado por Xueyun et al. (2023) que, verificaram que, ao contrário das gerações anteriores, os jovens da geração Z perdem rapidamente o interesse em tarefas rotineiras.

Ademais, outros participantes destacaram a dificuldade em manter o compromisso com organizações cujos valores não se alinham com os seus princípios pessoais, reforçando a importância deste alinhamento.

A falta de flexibilidade, sobretudo no que diz respeito à gestão de horários e à possibilidade de teletrabalho (“há empresas até que eliminaram completamente isso [teletrabalho] das suas políticas e portanto e essas ordens de regresso ao escritório a mim, como a muita gente por aí, fariam-me procurar outra coisa” P3; “se me dissessem agora que teria que ir todos os dias para o escritório, provavelmente começaria numa pesquisa ativa de para tentar mudar” P6), foi igualmente apontada como um obstáculo à permanência, tal como a ausência de autonomia na execução das funções.

Ainda que de forma pontual, a falta de transparência foi associada por alguns participantes à perceção de quebra do contrato psicológico, ou seja, à sensação de que as expectativas iniciais estabelecidas entre colaborador e organização não estão a ser cumpridas. Tal parece gerar sentimentos de desconfiança e instabilidade, potenciando a intenção de saída: *“Aqui é que começo a ficar um pouco de pé atrás por causa da falta de transparência.”* (P2)

Foi ainda identificado um fator adicional com impacto provável na intenção de saída: a comparação social com os pares, nomeadamente com amigos fora do contexto organizacional. Um dos participantes (P11) salientou que observar a evolução profissional dos seus pares — como mudanças de emprego, progressões salariais ou aquisições pessoais relevantes — pode funcionar como um gatilho para a introspeção e gerar questionamento sobre a sua própria trajetória profissional:

“A tua relação com os teus pares [...] e aqui estou a falar não com os colegas de trabalho, mas com os teus amigos [...] começa a surgir aquela perspetiva de: será que eu também não era capaz de chegar àquele nível salarial?”

Este testemunho evidencia que a pressão social e a comparação interpares, mesmo quando não diretamente ligada à realidade interna da organização, pode influenciar a perceção de estagnação e motivar a procura por novas oportunidades. O desejo de acompanhar os pares em conquistas como progressão de carreira, estabilidade financeira ou mudanças de estilo de vida, como a compra de uma casa, é descrito como um estímulo externo que afeta a forma como os jovens avaliam o seu próprio percurso profissional:

“Se eles conseguem, eu também sou capaz. E isso pode ser o empurrão que falta para começar a procurar outras opções.” (P11)

Tal pode ser interpretado à luz da Teoria da Comparação Social de Festinger (1954), segundo a qual os indivíduos tendem a avaliar o seu valor, competências e sucesso através da comparação com os outros. Embora este fator tenha sido mencionado de forma isolada, abre espaço para reflexão sobre a influência dos contextos sociais extralaborais nas decisões profissionais dos jovens e pode constituir uma linha de investigação futura relevante no estudo do *turnover* voluntário.

Conclusões

Procuramos, neste estudo, explorar as expectativas laborais da Geração Z assim como os fatores que determinam a sua intenção de saída. Os resultados obtidos permitem concluir que os jovens entrevistados desta geração atribuem elevado valor ao alinhamento com a cultura organizacional e, em menor medida, manifestaram preferência por organizações com boa reputação e localização geográfica próxima da sua residência.

Atribuem também grande importância à identificação com a natureza da função que irão desempenhar. Embora nem sempre tenham controlo direto sobre a natureza das funções que desempenham, os resultados obtidos apontam para pistas importantes que podem informar a atuação das organizações e, em particular, das equipas de GP. Criar condições que possibilitem maior autonomia, incentivar o feedback contínuo por parte das chefias e introduzir, sempre que possível, variedade de atividades, poderá constituir um fator diferenciador na capacidade de atrair, motivar e reter talento jovem. Neste sentido, os dados reforçam a necessidade de as organizações repensarem o *design* das funções de forma estratégica, garantindo um maior alinhamento com as expectativas emergentes da Geração Z.

Adicionalmente, privilegiam um contexto laboral caracterizado por boas relações interpessoais, onde predomine a entreajuda, a comunicação aberta e o respeito mútuo, tanto entre colegas como com chefias, sendo estas valorizadas quando se assumem como próximas e acessíveis. Esta orientação desafia as estruturas tradicionais de liderança e sublinha a necessidade de se desenvolver líderes mais participativos e empáticos, ajustados às características e expectativas desta nova geração de profissionais.

Emergiram ainda como elementos prioritários, a existência de oportunidades de progressão na carreira, uma remuneração justa e flexibilidade no regime de trabalho, seja através do teletrabalho, do trabalho por objetivos ou de horários flexíveis. Estes aspetos são percecionados como fundamentais para o bem-estar e para a motivação, funcionando como pilares centrais na construção de um vínculo organizacional duradouro.

Benefícios complementares, como o seguro de saúde, os incentivos por desempenho e as oportunidades de formação contínua, foram também mencionados como positivos e atrativos, ainda que não prioritários.

No que diz respeito à intenção de saída, observou-se uma forte convergência com as expectativas anteriormente referidas. Assim, os fatores que mais contribuíram para o desejo de procurar novas oportunidades foram a perceção de mau ambiente de trabalho, a falta de progressão na carreira, a inadequação salarial e a ausência de reconhecimento e valorização do trabalho desenvolvido, nomeadamente através da falta de *feedback*. Tornase, assim, evidente que relações interpessoais positivas e práticas de liderança alinhadas com os valores desta geração funcionam como fatores protetores face à intenção de saída, reforçando a necessidade de investir em políticas centradas nas pessoas e no fortalecimento do clima relacional dentro das equipas.

Importa ainda sublinhar que os fatores associados à intenção de saída identificados no presente estudo não devem ser compreendidos de forma isolada. Pelo contrário, as narrativas dos participantes revelam que a decisão de permanecer ou sair de uma organização é complexa e multifatorial. Em muitos casos, um determinado fator pode gerar desmotivação pontual, mas não necessariamente conduzir a uma intenção de saída imediata, caso outros elementos valorizados estejam presentes e compensem essa falha. Por outro lado, quando vários fatores negativos se acumulam, mesmo que individualmente não sejam críticos, o seu efeito conjunto pode aumentar significativamente a propensão para abandonar a organização.

Assim, compreender os fatores que influenciam a intenção de saída exige uma leitura holística e contextual, considerando a interação entre variáveis individuais, organizacionais e sociais que, em conjunto, moldam a experiência profissional dos jovens da Geração Z e as suas decisões futuras.

Ainda assim, a partir destes resultados, torna-se possível delinear recomendações práticas para as organizações. Em primeiro lugar, é essencial ajustar as práticas de GP no sentido de priorizar a flexibilidade organizacional, integrando modelos de trabalho híbrido e horários adaptáveis. Em segundo lugar, importa formar lideranças mais

empáticas e próximas, capazes de ouvir, orientar e reconhecer o esforço individual. A aposta em planos de carreira claros, políticas de compensação competitivas e benefícios úteis e ajustados à fase de vida dos colaboradores deverá também ser considerada para atrair e reter talento.

Assim, a principal contribuição deste estudo reside no facto de permitir um conhecimento mais aprofundado das motivações, valores e necessidades da Geração Z, proporcionando aos gestores ferramentas concretas para prevenir frustrações, mitigar conflitos e alinhar as práticas organizacionais com as expectativas desta geração, diminuindo o seu *turnover*. Numa era marcada pela transformação digital e pela crescente competitividade no mercado de trabalho, adaptar as políticas organizacionais às características desta geração é não só desejável, mas essencial para garantir o compromisso, a produtividade e a retenção de jovens talentos, assegurando simultaneamente a sustentabilidade e o crescimento organizacional a longo prazo.

Limitações do estudo e pistas para futuras investigações

Apesar do rigor metodológico adotado, para garantir a qualidade do estudo, subsistem algumas limitações que importa salientar.

No que respeita à técnica de recolha de dados adotada, importa reconhecer que a condução eficaz de entrevistas depende, em grande medida, das competências e da capacidade do entrevistador de se adaptar à dinâmica do guião e explorar em profundidade temas emergentes. Neste contexto, a limitada experiência da investigadora poderá ter condicionado a profundidade da informação obtida, representando uma potencial limitação à robustez e riqueza dos dados recolhidos.

Além disso, o estudo recorreu exclusivamente a entrevistas individuais como fonte de recolha de dados pelo que estudos futuros poderão beneficiar da triangulação metodológica de modo a enriquecer a análise.

Adicionalmente, no que concerne à definição dos critérios de inclusão, foi estipulado que os participantes deveriam possuir a maioridade e estar inseridos no mercado de trabalho há pelo menos 1 ano. Esta opção metodológica excluiu os elementos mais jovens da Geração Z assim como aqueles que ainda se encontram em fase de transição para o mercado de trabalho. Esta delimitação, embora justificada no contexto do presente estudo, poderá ter restringido a representatividade do espectro geracional

analisado. Neste sentido, recomenda-se que investigações futuras considerem a inclusão de participantes em diferentes fases do percurso profissional e, sempre que possível, recorram a estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução das expectativas e dos preditores de intenção de saída ao longo do tempo.

Destaca-se, ainda, que nenhum dos participantes tem filhos e praticamente todos possuem formação ao nível do ensino superior, o que poderá ter influenciado a forma como valorizam determinadas práticas organizacionais. Este fator poderá ser explorado em futuras investigações, recorrendo a amostras mais diversificadas em termos de perfil sociodemográfico, de modo a captar diferentes realidades e prioridades.

Importa ainda salientar que, face à escassez de investigações prévias sobre a temática em análise, este estudo adotou uma abordagem de carácter exploratório. Esta opção metodológica implicou a não inclusão de análises aprofundadas sobre variáveis sociodemográficas e contextuais que, potencialmente, poderão influenciar os resultados obtidos. Não obstante, reconhece-se que estas dimensões poderão revelar-se particularmente relevantes em investigações futuras, permitindo um entendimento mais aprofundado e interseccional do fenómeno em estudo.

Por último, importa destacar que não pretendemos comparar a Geração Z com outras gerações, uma vez que muitos dos aspetos valorizados pelos participantes poderão, naturalmente, ser partilhados por indivíduos de outras gerações. A intenção foi, antes, dar voz a uma geração específica, compreendendo as suas perceções e expectativas face aos contextos laborais e os fatores que determinam a intenção de saída, sem com isso desvalorizar a relevância ou legitimidade das experiências das restantes gerações. Ainda assim, acredita-se que este trabalho adquira relevância social e organizacional, sobretudo no contexto português, onde a investigação sobre esta temática permanece incipiente.

Referências Bibliográficas

- Acheampong, N. A. A. (2020). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2). <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees: Successful firms invest time, money and commitment in retention. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 29-32. <https://doi.org/doi:10.1108/hrmid-07-2014-0101>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bezerra, M. M., Lima, E. C., Brito, F. W. C., & Santos, A. C. B. (2019). Geração Z: Relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, 8(1), 136-149. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>
- Boldrini, B. C., & Lucena, W. M. (2014). Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “geração z” no mercado de trabalho. *Destarte*, 4(2), 45-63.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Ceribeli, H. B., Rocha, M. N., Maciel, G. N., & Inácio, R. O. (2023). Valores da geração z no trabalho. *Revista Gestão & Planejamento*, 24, 609-626. <https://dx.doi.org/10.53706/gep.v.24.7648>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Editora Manole, Ltda
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

- Csobanka, Z. E. (2016). The Z generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63-76.
<https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Editora RH.
- Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change: The deloitte global 2022 gen z & millennial survey*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf
- Fantini, C. A., & Souza, N. C. S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*, 1(3/4), 126-145. <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>
- Festinger, L. (1954). *A theory of social comparison processes*. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Feuling, S. (2020, 6 outubro). Shifting culture demands workplace attitudes keep up. *Roads & Bridges*.
<https://www.roadsbridges.com/editorialcommentary/article/10652952/shifting-culture-demands-workplace-attitudes-keep-up>
- Freitas, A. D. G., Lacerda, F. M., Santos, E. A., Alvarenga, M. A., & Bizarrias, F. S. (2022). Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(4).
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.pt>
- Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The characteristics and preferences of Gen Z: A review of multi-geography findings. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 79-98.
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239–253). Editorial Novembro.
- Green, A. P., Eigel, L. M., James, J. B., Hartmann, D., & McLean, K. M. (2012). Multiple generations in the workplace: Exploring the research, influence of stereotypes and organizational applications. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The*

- Oxford handbook of work and aging* (pp. 483–500). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0146>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hammes, C. C. F., Santos, A. J., & Melim, J. M. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. *Revista Espacios*, 37(3).
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western College Publishing.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 735-750.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- IDN Research Institute. (2023). *Indonesia Gen Z report 2024*. IDN Research Institute.
<https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2024.pdf>
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87.
- Johari, J., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Understanding the influence of human resource management practices on intention to stay: Evidence from Malaysia. In: *3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd ICBER 2012)* (pp. 2333-2349).
- Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 538-546.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.005>
- Jupp, V., & Norris, C. (1993). Traditions in documentary analysis. In M. Hammersley (Eds.), *Social research: Philosophy, politics and practice* (pp. 37-51). Sage.
- Karasek, A. (2022). Generation Z's expectations towards the employers. *Scientific Papers of Silesian University of Technology- Organization and Management Series*, 167, 209-218. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.167.15>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018, abril). *What motivates Generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia*. In *Proceedings*

- of the 31st IBIMA Conference: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020 (pp. 6019–6030). Milan, Italy: International Business Information Management Association.
<https://www.researchgate.net/publication/324797364>
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (1994). Job search, intentions, and turnover: The mismatched trilogy. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 17-31.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1002>
- Korombel, A., & Lawińska, O. (2023). Expectations of generation z representatives towards the features and competencies of their direct supervisors (managers)– Results of own study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 185, 187–212. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.185.11>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kubátová, J. (2016). Work-related attitudes of czech generation z: International comparison. *Central European Business Review*, 5(04), 61-70.
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market - Do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78–93.
- Leal, J. (2018). Geração X, Y ou Z: As verdades por trás do estereótipo. *Revista O Papel*, 36-37. http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1532926821_48597840313f46138087ab7d2e493666_198495385.pdf
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 171-187.
<https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Lettink, A. (2019, 17 de setembro). No, Millennials will NOT be 75% of the Workforce in 2025 (or ever)!, LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/millennials-75-workforce-2025-ever-anita-lettink>

- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES*, 3(2), 170-183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- Liew, J. W., Rahman, R. H., Patah, S. A., & Rahman, A. A. (2016). The relationship between HRM strategies and intention to stay. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 4(1), 90-98.
- Lim, T., & Dini, Y. I. F. (2023). The Mediating role of job satisfaction on gen z employees turnover intention. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 4(3), 243-253. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v4i3.8704>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness. In *Naturalistic Inquiry* (pp. 289-33). SAGE Publications.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance: Challenges and solutions*. Society for Human Resource Management (SHRM).
- Lu, Y., Hu, X. M., Huang, X. L., Zhuang, X. D., Guo, P., Feng, L. F., Hu, W., Chen, L., Zou, H., & Hao, Y. T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>
- Lwin, N. N. (2022). The impact of human resource management practices on employee retention. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2908-2912.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-322). Routledge and Kegan Paul.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations* (3^a ed.). McCrindle Research.
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of gen z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Marron, M. B. (2015). New generations require changes beyond the digital. *Journalism & Mass Communication Educator*, 70(2), 123-124. <https://doi.org/10.1177/1077695815588912>

- Melo, A. O., Tavares, M. V. B., Felix, B. S., & Santos, A. C. B. (2019). Identidade da geração Z na gestão de startups. *Revista Alcance*, 26(3), 320-333. [https://doi.org/10.14210/alcance.v26n3\(set/dez\).p320-333](https://doi.org/10.14210/alcance.v26n3(set/dez).p320-333)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis. *SAGE Publications*.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>
- National Society of High School Scholars- NSHSS (2022). 2022 Career Interest Survey. <https://www.nshss.org/media/us3m42yv/nshss018-report-final-v2.pdf>
- Neto, N. J. C. (2022). Geração Z e o mercado de trabalho: Atração e retenção. *Brazilian Journal of Development*, 8(3), 20603–20612. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-322>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2020). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), 8-21. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among U.S. federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>

- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. S. M., & Oliveira, M. C. (2019). Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027-1047. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.3600>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Sampieri, R. H., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana editores.
- Santos, W. P., & Lisboa, W. T. (2014). Características psicossociais e práticas de consumo dos “nativos digitais”: Implicações, permanência e tendências na comunicação organizacional. *Comunicação & Mercado*, 3(6), 98-110.
- Santos, S. S. S., Olivo, A. M., Petry, D. R., Oro, I. M. (2019). Satisfação e motivação no trabalho: Insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, 21(54), 77-94. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019.e60409>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Serrano, D. P. (2010, 17 Julho). *Geração Z*. Portal do Marketing. https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm
- Sharma, P., & Pandit, R. (2021). A study on expectations of gen-z towards compensation practices in organizations. *Rabindra Bharati Journal of Philosophy*, 23(12), 56-63.
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of generation Z staff. *CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, 5, 807-814. <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Sladek, S. & Grabinger, A. (2014). *Gen Z: The first Generation of the 21st century has arrived!*. <https://www.studocu.com/vn/document/greenwich-vietnam/business-and-business-environment/gen-z-final-dl1-gen-z/79254234>

- Souza, A. P. C., Carvalho, A. L. Z., Cardamoni, B. V., Lopes, M. R. S., & Santos, J. P. (2025). Higiênicos e motivacionais? Avaliação dos fatores que influenciam na retenção da geração z. *Journal of the Meeting in Management and Technology*, 2(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14718440>
- Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The moderating effect of flexible work option on structural empowerment and generation Z contextual performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 266. <https://doi.org/10.3390/bs13030266>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Rainmaker Thinking. <https://grupespsichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M.K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among gen z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(15438), 1–18. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yen, M. T. H., Cuong, T. T., Anh, L. T. M., Linh, B. P., & Linh, T. K. (2024). Vietnam's gen z: Recruitment process and turnover intentions. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(9). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-111>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^a ed.). Sage publications.
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of generation z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(1). https://hdl.handle.net/10520/ejc-psyc_v51_n1_a2263

Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (308-319). Libraries Unlimited.

Apêndices

Apêndice A. Guião semiestruturado para o Focus Group

1.1. Introdução, apresentação e explicação do funcionamento do grupo

Apresentar-me	Bem-vindos e obrigada a todos por participarem neste <i>focus group</i> . Eu sou a Beatriz Pedro, estudante do Mestrado de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na FPCEUP e estou neste momento a realizar, sob a orientação da professora Filomena Jordão, a minha dissertação.
Esclarecer objetivo deste grupo	O objetivo deste grupo é entender melhor as expectativas de indivíduos portugueses da Geração Z, neste caso a nossa geração, relativamente aos contextos laborais e aos fatores que determinam a sua intenção de saída da organização. Neste sentido, gostava de vos ouvir sobre as vossas experiências e opiniões sobre este tema.
Perceber se todos lerem e compreenderam o consentimento informado	Recebi de todos vocês o Consentimento Informado devidamente assinado. Têm alguma questão complementar que queiram colocar? Relembrar que, tal como leram no consentimento, a vossa participação é voluntária e os dados serão tratados com base no princípio da confidencialidade, assegurando o anonimato de todos, ou seja, tudo o que refletirmos aqui será confidencial e as vossas identidades serão mantidas anónimas em qualquer publicação que fizer do meu trabalho.
Consentimento para gravação	Tendo em vista a transcrição desta sessão e garantir que nenhuma informação se perde ou é inadvertidamente adulterada, vou começar a gravar a nossa sessão.
Apresentar as regras de participação	Neste grupo, a vossa opinião é extremamente valiosa e não há respostas certas ou erradas. Quero entender as vossas experiências e expectativas em relação ao trabalho e às práticas de gestão de pessoas. Para que este momento flua da melhor forma, passarei a

expor algumas solicitações e regras que devem ser tomadas em consideração ao longo desta sessão.

- É importante que todos tenham espaço para falar, respeitem as opiniões uns dos outros e evitem interrupções para facilitar a gravação e a transcrição dos dados;
 - Sintam-se livres para discordar, mas façam-no de forma respeitosa;
 - Os pontos de vista ou opiniões expressas por cada um durante o *focus group* serão confidenciais e anónimos, pelo que todas as pessoas presentes devem respeitar isso não reproduzindo as mesmas fora deste contexto;
 - Estou interessada nas respostas e experiências de cada participante e gostaria de ouvir a opinião de todos;
 - Peço que compartilhem de forma aberta e honesta os vossos pontos de vista e experiências.
-

2. Quebra-gelo

Gostava agora que cada um de vocês se apresentasse. Podem dizer o vosso nome, idade, há quanto tempo estão a trabalhar na empresa atual (se já tiveram mais do que uma experiência profissional) e uma curiosidade sobre vocês como o filme/série/livro que mais gostam.

Assim que terminarem a vossa apresentação escolham o colega que querem que se apresente de seguida.

Nota: Caso necessário, posso começar eu para desbloquear.

3. Pergunta inicial

-
- | | |
|-------------|---|
| QI 1 | <ul style="list-style-type: none">• O que é que vocês esperam encontrar no contexto laboral?• Quais são as principais características que vocês procuram quando pensam num contexto laboral ideal? |
|-------------|---|
-

4. Questões exploratórias

“Agora vou lançar-vos outras duas questões que vão orientar toda a nossa discussão:

- 4.1.** O que é que vos faz querer ficar numa organização?

Pensem nas práticas da organização que vos motivam a permanecer no local de trabalho. Quais são?

Vamos fazer um exercício de imaginação. Imaginem que vocês estão a gerir uma empresa que emprega, na sua maioria, pessoas da vossa geração. Que práticas implementariam para garantir que retêm os melhores talentos da vossa equipa?

4.2. E o que vos faria querer sair?

Considerando as práticas da organização, o que vos levaria a tomar a decisão de sair da organização?

Vamos fazer um exercício de imaginação. Imaginem que vocês estão a gerir uma empresa que emprega, na sua maioria, pessoas da vossa geração. Que práticas evitariam a todo o custo implementar, por considerarem que poderiam afastar os melhores talentos da vossa equipa?

Outras questões que podem ser feitas:

-
- Que aspetos ou práticas mais valorizam nas empresas?
 - Que práticas ou aspetos consideram essenciais para que se sintam felizes e comprometidos no trabalho?
-
- QI 2**

 - Quais são os motivos principais que vos levariam a deixar uma empresa?
 - O que é que uma empresa pode fazer/oferecer para manter o vosso interesse e comprometimento a longo prazo?
 - Quais são os aspetos de uma empresa que influenciam a vossa decisão de permanecer?
 - Quais são os aspetos de uma empresa que influenciam a vossa decisão de sair ou vos fazem reconsiderar a saída?
-

5. Dinâmica interativa

“Resumindo o que mencionaram, discutimos as seguintes práticas (listar as práticas mencionadas). Agora, gostaria que classificassem essas diferentes práticas numa escala de 1 a 5, onde 1 indica que consideram essa prática muito importante para a vossa

permanência na organização, e 5 indica que a consideram pouco importante para a vossa permanência numa organização.”

“Se se lembrarem de mais práticas que gostariam de classificar, fiquem à vontade para acrescentar. Vamos então começar pelo “

6. Recapitulação

“Então, conversamos sobre aspetos importantes hoje. Ao longo deste *focus group* fui capaz de compreender que...”

“Há mais algum aspeto ou experiência que gostariam de partilhar sobre este tema que não foi abordado durante a nossa conversa?”

7. Agradecimentos

"Muito obrigado pela vossa participação e pelo vosso tempo. As vossas opiniões foram extremamente valiosas e vão contribuir decisivamente para a minha investigação. Se, entretanto, tiverem mais algum comentário ou questão, podem entrar em contacto comigo após a realização desta sessão.”

8. Angariar mais participantes (técnica *Snowball*)

"Para dar continuidade a este estudo, haverá uma segunda fase de entrevistas individuais, onde vou precisar de mais participantes que cumpram os mesmos critérios. Se conhecerem alguém da Geração Z que se encontre a trabalhar há, pelo menos, um ano e que possa estar interessado/a neste tema, agradeço que partilhem o meu contacto com essa pessoa dado que quantas mais participações mais poderei enriquecer o meu estudo sobre este fenómeno.”

Outras questões ou temas a ser explorados

Formação	
Tipo de chefia	
Empresa socialmente responsável	
Progressão na carreira	
Remuneração	
Benefícios Ex: Seguro de vida, seguro de saúde, subsídio de alimentação ... Benefícios flexíveis como opção de trabalho remoto e híbrido	1. Que tipos de benefícios têm atualmente no vosso trabalho? 2. Há algum benefício que consideram essencial e do qual não abdicariam? 3. E quais outros gostariam de ver implementados na organização?
Incentivos	Incentivos salariais: bónus, prémios, participação nos lucros Incentivos não financeiros: opção de compra de ações, prémios em bens, prémios em viagens
Conciliação trabalho-vida Ex: dias de folga extra como aniversário, licenças estendidas, auxílio para familiar de colaboradores	1. O que consideram essencial para alcançar um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal? 2. Até que ponto a falta de flexibilidade no trabalho influenciaria a vossa decisão de sair de uma organização? 3. Que tipo de práticas ou benefícios relacionados à conciliação trabalho-vida gostariam de ver implementados?
Recrutamento/ Anúncios	1. Quais são os elementos essenciais que um anúncio de emprego precisa ter para chamar a vossa atenção e motivar uma candidatura? 2. Por exemplo como entraram no emprego em que estão atualmente? E o que tinha esse anúncio para atrair a vossa atenção?
Integração	1. Por algum momento, na sua integração na organização, pensou que tinha feito bem/mal em se candidatar àquela empresa? O que o fez pensar isso?

Apêndice B. Declaração de consentimento informado para o Focus Group

Declaração de Consentimento Informado: *Focus Group*

No âmbito da Dissertação do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, que estou a realizar na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP) com a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, proponho-me a explorar as expectativas de indivíduos portugueses da Geração Z (1995-2009) relativamente aos contextos laborais e os fatores que determinam a sua intenção de saída da organização.

Como técnica inicial para a recolha de dados deste estudo será realizado um *focus group* com indivíduos que tenham nascido entre 1995 e 2006 (para possuírem a maioridade) e que se encontrem a trabalhar há, pelo menos, um ano. Se preenche tais requisitos, é convidado a participar neste grupo de discussão, onde lhe será solicitado que partilhe as suas opiniões sobre o que valoriza numa empresa e que aspetos influenciam a sua decisão de sair ou permanecer na mesma.

Anonimato e confidencialidade:

Tendo em vista a transcrição dos dados para análise posterior, a sessão será gravada em áudio. Contudo, importa esclarecer que todas as informações recolhidas durante este estudo serão tratadas com **confidencialidade**, sendo os dados analisados de forma **anónima**. O seu nome não será associado a nenhuma das respostas fornecidas no *focus group* e a gravação será utilizada exclusivamente para fins de investigação.

Tratamento dos dados:

As investigadoras responsáveis comprometem-se a proteger a sua privacidade, garantir a confidencialidade das respostas e respeitar as normas nacionais e europeias sobre o tratamento de dados. As suas respostas serão armazenadas num software de análise de dados qualitativos, acessível apenas às investigadoras, isto é, as gravações serão armazenadas de forma segura. Tanto as gravações quanto os ficheiros resultantes do *software* serão guardados numa *pen drive* com acesso codificado e destruídos após o tempo necessário para cumprir os objetivos científicos e académicos.

Finalidade dos Dados e Partilha dos Resultados:

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e serão anonimamente incluídos no relatório final deste estudo, a Dissertação de Mestrado que ficará disponível em plataformas de acesso livre (ex.: Repositório Aberto da Universidade do Porto). Os resultados poderão ser apresentados em eventos científicos e publicados em revistas académicas/científicas. Estas diversas formas de divulgação visam garantir um alargado acesso à pesquisa, tanto à comunidade académica como ao público em geral.

Os participantes que manifestem interesse em conhecer os resultados do estudo poderão solicitá-los por email e terão acesso às conclusões gerais do mesmo. Em alternativa, poderão consultar a Dissertação nas plataformas de acesso livre. De ressaltar que todos os emails trocados serão posteriormente eliminados.

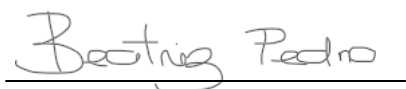
Voluntariedade:

A sua participação é totalmente voluntária. É livre de recusar participar ou de se retirar a qualquer momento, não tendo tais decisões quaisquer consequências para si. Caso decida retirar-se, todos os dados relacionados à sua participação serão imediatamente eliminados.

Benefícios e Riscos:

Embora não existam benefícios diretos para si ao participar neste estudo, a sua contribuição ajudará a construir um conhecimento sobre este tópico. Além disso, a sua participação não envolve riscos acrescidos.

Para esclarecer qualquer questão acerca deste estudo poderá contactar Beatriz Pedro através do e-mail up202002780@up.pt

Assinatura de quem pede consentimento:

Com base no que me foi transmitido:

1. Confirmo que li e compreendi as informações acima e tive a oportunidade de esclarecer dúvidas.
2. Entendo que minha participação é voluntária e que sou livre para desistir a qualquer momento sem dar uma justificção.
3. Entendo que todas as informações que forneço serão tratadas com base no princípio da confidencialidade.
4. Concordo com as notas e a gravação do *focus group* para facilitar o tratamento dos dados.
5. Aceito participar neste projeto de investigação.

Nome: _____

Assinatura: _____ **Data:** ____ / ____ / ____

Apêndice C. Ficha de Caracterização Sociodemográfica

Caracterização Sociodemográfica

Pedimos, por último, que responda às seguintes questões para fins de caracterização demográfica:

a) Nome: _____

b) Sexo: _____

c) Ano de nascimento/Idade: _____

d) Habilitações académicas: _____

Se frequentou o ensino superior, por favor mencione o curso de formação:

e) Local de trabalho (localização geográfica): _____

f) Anos de experiência de trabalho: _____

Garantimos que todas as informações fornecidas serão mantidas em total confidencialidade e usadas apenas para propósitos de pesquisa.

Agradecemos a sua participação!

Apêndice D. Guião semiestruturado para entrevistas individuais

Guião de Entrevista semiestruturado

Boa tarde/Bom dia. Começo por agradecer por ter aceite o convite para esta entrevista. O meu nome é Beatriz Pedro, sou estudante do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, e estou neste momento a realizar, sob a orientação da professora Filomena Jordão, a minha dissertação. Com ela pretendo explorar as expectativas de indivíduos portugueses da Geração Z relativamente aos contextos laborais e os fatores que determinam a sua intenção de saída da organização. Neste sentido, gostava de ouvir a sua opinião sobre este assunto.

Recebi o seu Consentimento Informado devidamente assinado. Tem alguma questão complementar que queira colocar? Relembro que, tal como leu no consentimento, a sua participação é voluntária e os dados serão tratados com base no princípio da confidencialidade, assegurando o seu anonimato. Ou seja, tudo o que refletirmos aqui será confidencial e a sua identidade será mantida anónima em qualquer publicação que fizer do meu trabalho.

Tendo em vista a transcrição desta entrevista e garantir que nenhuma informação se perde ou é inadvertidamente adulterada, vou começar a gravar a nossa sessão. Sinta-se completamente à vontade para me interromper, caso considere necessário, para colocar questões ou fazer comentários.

(QI 1) Quais as expectativas laborais da Geração Z?

1. Quando se candidata a uma vaga de emprego, o que é que espera encontrar no contexto laboral?
2. Quais são as principais características que procura quando pensa num contexto laboral ideal para si?
3. Como gostaria que fosse o seu trabalho e o seu local de trabalho? / O que não gostaria que ocorresse no seu contexto de trabalho?

Se não explorar muito (ideias de outras questões):

1. Imagine que está à procura de uma nova oportunidade de trabalho e que anda a ver anúncios de empresas o que é importante estar nesse anúncio para que diga e sinta que é exatamente aquilo que quer e procura? Que aspetos valoriza que a empresa ofereça quando concorre a uma vaga?
2. *Se tivesse de escolher apenas um fator que mais influencia a sua decisão de aceitar ou não uma proposta de emprego, qual seria? Quais os fatores que o fariam escolher uma empresa em vez de outra?*
3. Quando já está no mundo do trabalho e já está dentro da organização o que é que mais valoriza que a empresa lhe ofereça ou lhe proporcione?
4. O que é que uma empresa pode oferecer para ser mais atrativa para si?

Se não desenvolver ou tiver dificuldade em responder: Consegue falar-me um pouco da sua experiência atual e dizer-me o que mais valoriza nela? Ou *considerando o local em que está atualmente, o que é que a empresa que lhe dá que mais valoriza?*

(QI 2) Que fatores estão associados a uma maior intenção de saída?

- Dos aspetos que temos vindo a falar e que para si uma organização lhe deve proporcionar quais são os que o levaria a deixar uma empresa? Se for mais fácil pense em aspetos que o faziam imediatamente ponderar sair se acontecesse na empresa em que trabalha.
- Do que temos vindo a falar o que mais influência a sua decisão de permanecer? ou O que o/a levaria a abandonar uma organização?
- Imagine que está a gerir uma empresa que emprega, na sua maioria, pessoas da sua geração. Que práticas implementaria ou o que ofereceria aos colaboradores para garantir que retém os melhores talentos da sua equipa?

- Por outro lado, que práticas ou aspetos evitaria a todo o custo implementar, por considerar que poderiam afastar os melhores talentos da sua equipa ou fazê-los sair?

Se não desenvolver ou tiver dificuldade em responder: Se já teve outras experiências profissionais e saiu por vontade própria, o que é que o levou a sair? O que foi critico para essa decisão?

Já esteve em alguma situação em que pensou em sair da empresa em que trabalha ou trabalhava? Se sim que fatores o levaram a ponderar ou ter essa intenção?

Recapitulação

Então, ao longo desta entrevista fui capaz de compreender que...

Há mais algum aspeto ou experiência que gostaria de partilhar sobre este tema que não foi abordado durante a nossa conversa?

Agradecimentos

Damos, assim, por encerrada esta entrevista. Resta-me agradecer, uma vez mais, a disponibilidade para participar neste estudo e reforçar que o seu contributo é de extrema importância e irá contribuir decisivamente para a minha investigação. Se, entretanto, tiver mais algum comentário ou questão, pode entrar em contacto comigo após a realização desta entrevista.

Angariar mais participantes (técnica *Snowball*)

Para dar continuidade a este estudo, vou precisar de mais participantes que cumpram os mesmos critérios. Se conhecer alguém da Geração Z que se encontre a trabalhar há, pelo menos, um ano e que possa estar interessado/a neste tema, agradeço que partilhe o meu contacto com essa pessoa dado que quantos mais participantes tiver mais poderei enriquecer o meu estudo sobre este fenómeno.

Apêndice E. Declaração de consentimento informado para entrevistas individuais e ficha de caracterização sociodemográfica

Declaração de Consentimento Informado

No âmbito da Dissertação do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, que estou a realizar na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP) com a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, proponho-me explorar as expectativas de indivíduos portugueses da Geração Z relativamente aos contextos laborais e os fatores que determinam a sua intenção de saída da organização.

Como técnica principal para a recolha de dados deste estudo serão realizadas entrevistas individuais com indivíduos portugueses que tenham nascido entre 1995 e 2006 (para possuírem a maioridade) e que se encontrem a trabalhar há, pelo menos, um ano. Se preenche tais requisitos, é convidado a participar numa entrevista, onde lhe será solicitado que partilhe as suas opiniões sobre o que valoriza numa empresa e que aspetos influenciam a sua decisão de sair ou permanecer na mesma.

Anonimato e confidencialidade:

Tendo em vista a transcrição dos dados para análise posterior, a sessão será gravada em áudio. Contudo, importa esclarecer que todas as informações recolhidas durante este estudo serão tratadas com **confidencialidade**, sendo os dados analisados de forma **anónima**. O seu nome não será associado a nenhuma das respostas fornecidas na entrevista e a gravação será utilizada exclusivamente para fins de investigação.

Tratamento dos dados:

As investigadoras responsáveis comprometem-se a proteger a sua privacidade, garantir a confidencialidade das respostas e respeitar as normas nacionais e europeias sobre o tratamento de dados. As suas respostas serão armazenadas num software de análise de dados qualitativos, acessível apenas às investigadoras, isto é, as gravações serão armazenadas de forma segura. Tanto as gravações quanto os ficheiros resultantes do *software* serão guardados numa *pen drive* com acesso codificado e destruídos após o tempo necessário para cumprir os objetivos científicos e académicos.

Finalidade dos Dados e Partilha dos Resultados:

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e serão anonimamente incluídos no relatório final deste estudo, a Dissertação de Mestrado, que ficará disponível em plataformas de acesso livre (ex.: Repositório Aberto da Universidade do Porto). Os resultados poderão ser apresentados em eventos científicos e publicados em revistas académicas/científicas. Estas diversas formas de divulgação visam garantir um alargado acesso à pesquisa, tanto à comunidade académica como ao público em geral.

Os participantes que manifestem interesse em conhecer os resultados do estudo poderão solicitá-los por email e terão acesso às conclusões gerais do mesmo. Em alternativa, poderão consultar a Dissertação nas plataformas de acesso livre. De ressaltar que todos os emails trocados a propósito deste estudo, serão posteriormente eliminados.

Voluntariedade:

A sua participação é totalmente voluntária. É livre de recusar participar ou de se retirar a qualquer momento, não tendo tais decisões quaisquer consequências para si. Caso decida retirar-se, todos os dados relacionados à sua participação serão imediatamente eliminados.

Benefícios e Riscos:

Embora não existam benefícios diretos para si ao participar neste estudo, a sua contribuição ajudará a construir um conhecimento sobre esta temática. Além disso, a sua participação não envolve riscos acrescidos.

Para esclarecer qualquer questão acerca deste estudo poderá contactar Beatriz Pedro através do e-mail up202002780@up.pt

Assinatura de quem pede consentimento:A handwritten signature in dark ink, reading "Beatriz Pedro", is written over a horizontal line.

Com base no que me foi transmitido:

1. Confirmando que li e compreendi as informações acima e tive a oportunidade de esclarecer dúvidas.
2. Entendo que a minha participação é voluntária e que sou livre para desistir a qualquer momento sem dar uma justificativa.
3. Entendo que todas as informações que forneço serão tratadas com base no princípio da confidencialidade.
4. Concordo com a gravação da entrevista individual para facilitar o tratamento dos dados.
5. Aceito participar neste projeto de investigação.

Nome: _____

Assinatura: _____ **Data:** ____ / ____ / ____

Caracterização Sociodemográfica e Profissional

Pedimos, por último, que responda às seguintes questões para fins de caracterização demográfica:

a) Nome: _____

b) Sexo: _____

c) Ano de nascimento: _____

d) Habilitações académicas: _____

Se frequentou o ensino superior, por favor mencione o curso de formação:

e) Local de trabalho (localização geográfica): _____

f) Anos de experiência de trabalho: _____

Garantimos que todas as informações fornecidas serão mantidas em total confidencialidade e usadas apenas para propósitos de pesquisa.

Agradecemos a sua participação!

Apêndice F. Sistema de categorias e respetiva definição operacional

FreeNodes	Intervenções da Investigadora	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo que dizem respeito às intervenções ou verbalizações produzidas pela investigadora ao longo da entrevista. São consideradas todas as expressões orais tais como perguntas, comentários, reformulações, expressões de concordância ou esclarecimentos proferidos no contexto da interação com o participante.
	Verbalizações dos Participantes	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes a verbalizações dos participantes que não se relacionam diretamente com a temática em análise ou que não contribuem para os objetivos da investigação.

TreeNodes	Expectativas Laborais da Geração Z	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes às aspirações, desejos e preferências expressas pelos jovens da Geração Z quanto ao contexto laboral ideal.	
		Expectativas relativas às práticas de GP	Nesta subcategoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes às expectativas dos jovens da Geração Z quanto às práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações, nomeadamente no que respeita a benefícios, remuneração, incentivos, formação, entre outras.
			Possibilidade de Progressão na Carreira Esta categoria de 3ª nível inclui as referências às oportunidades de desenvolvimento profissional ao longo do tempo, nomeadamente crescimento hierárquico, mobilidade interna, planos de carreira estruturados ou possibilidade de assumir novas responsabilidades.
			Remuneração Esta categoria de 3ª nível inclui as referências às expectativas dos jovens relativamente ao salário, incluindo a valorização de remunerações justas, competitivas e adequadas ao esforço e funções desempenhadas.
			Oportunidades de Formação Esta categoria de 3º nível inclui todas as referências ao desejo ou valorização de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de competências, seja através de formações internas, workshops ou cursos externos.
			Conciliação trabalho-vida/família Esta categoria de 3º nível inclui apenas referências claras à valorização de práticas, políticas ou iniciativas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal/familiar.

			Incentivos	Esta categoria de 3º nível inclui menções a sistemas de compensações não salariais utilizados para motivar os trabalhadores, como prémios por desempenho, comissões, participação nos lucros, prémios em viagens, opção de compra de ações, prémios em bens ou outras formas de incentivo.	
			Benefícios	Esta categoria de 3º nível inclui menções às compensações oferecidas pela organização aos colaboradores, além do salário, para reconhecer, motivar e reter talentos.	
				Benefícios relacionados com o regime de trabalho	Esta subcategoria refere-se aos benefícios associados à flexibilidade do modelo de trabalho adotado pela organização. Inclui condições que permitem ao colaborador ajustar o local, o horário e a forma de execução do seu trabalho, tais como a possibilidade de teletrabalho, trabalho por objetivos e metas ou a flexibilidade de horários.
				Outros Benefícios	Esta categoria refere-se aos benefícios não diretamente relacionados ao modelo de trabalho, mas que são oferecidos pela organização como parte da compensação e suporte ao colaborador. Esses benefícios são por exemplo seguros de saúde, seguro de vida, subsídio de alimentação, entre outros.
		Expectativas relativas às características do trabalho	Nesta subcategoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes às aspirações, preferências e valorizações expressas pelos jovens da Geração Z relativamente à forma como o trabalho é estruturado, realizado e experienciado. Abrange elementos relacionados com o conteúdo das tarefas, grau de autonomia, variedade, feedback disponibilizado entre outros aspetos.		

			Autonomia	Esta categoria de 3º nível inclui referências ao desejo de ter liberdade para tomar decisões, gerir o próprio tempo, escolher métodos de trabalho ou resolver problemas de forma independente. Abrange expectativas de não ser excessivamente supervisionado e de ter controlo sobre o modo como as tarefas são realizadas.
			Variedade	Esta categoria de 3º nível inclui menções à preferência por tarefas diversificadas, mudanças de rotina, envolvimento em diferentes projetos ou papéis dentro da função. São valorizadas experiências que evitam a monotonia, promovem desafios ou permitem o desenvolvimento de múltiplas competências.
			Feedback	Esta categoria de 3º nível refere-se à valorização da receção de informação regular e construtiva sobre o desempenho, seja de forma formal ou informal, seja feedback positivo ou negativo.
			Natureza da função	Esta categoria de 3º nível refere-se à importância atribuída ao conteúdo das tarefas que desempenham, esperando que estas estejam alinhadas com os seus interesses pessoais, competências e valores. Inclui o desejo de realizar atividades significativas, estimulantes e com as quais se identifiquem, contribuindo para um sentimento de propósito e realização no trabalho.
		Expectativas relativas às relações interpessoais	Nesta subcategoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes às expectativas quanto à qualidade das relações interpessoais no contexto laboral. Engloba a importância atribuída à existência de um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e respeitador, tanto entre colegas como com as chefias.	
			Relação com colegas	Esta categoria de 3º nível inclui referências à valorização de um ambiente de trabalho positivo e harmonioso entre colegas. Abrange expectativas relacionadas com colaboração, entajuda e facilidade de comunicação. Inclui ainda a valorização de relações interpessoais que vão além do estritamente profissional, como a possibilidade de partilhar momentos informais, ter conversas descontraídas ou participar em dinâmicas sociais fora do contexto laboral.

			Relação com chefia Esta categoria de 3.º nível inclui referências à valorização de uma relação próxima, respeitosa e aberta com os superiores hierárquicos. Engloba expectativas de poder comunicar livremente, partilhar ideias e sentir que estas são ouvidas e consideradas. Implica ainda a perceção de um ambiente onde é possível errar sem receio de represálias, com a confiança de que as decisões tomadas pela chefia são justas e imparciais, respeitando a equidade e o tratamento adequado a todos os colaboradores.
		Expectativas gerais	Nesta subcategoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes às expectativas globais dos participantes em relação à organização como um todo, não estando diretamente ligadas a aspetos específicos do trabalho, das relações interpessoais ou das práticas de GP. Inclui referências à reputação da organização, estabilidade e segurança percebidas, identificação com os valores e cultura organizacional, localização geográfica da empresa, entre outros aspetos.
			Imagem da Organização Esta categoria de 3.º nível inclui todas as unidades de registo que dizem respeito à perceção dos participantes sobre a imagem externa da organização, nomeadamente a sua reputação, prestígio e credibilidade no mercado. Inclui ainda a perceção de estabilidade e segurança associada à organização, refletida na confiança dos participantes quanto à continuidade contratual e à previsibilidade e estabilidade do ambiente de trabalho.
			Identificação com os valores e cultura organizacional Esta categoria de 3º nível inclui referências à valorização de um alinhamento entre os valores pessoais e os valores, missão ou princípios da organização. Engloba também a importância atribuída à cultura organizacional e às práticas que a refletem, como doações à comunidade, apoio a causas sociais, sustentabilidade ambiental, ações ecológicas e comportamentos éticos por parte da empresa. Esta identificação é mencionada como um fator influente na escolha das empresas às quais os indivíduos decidem candidatar-se.

			Localização Geográfica da Organização	Esta categoria de 3ª nível inclui referências à importância da proximidade física da organização, facilidade de acesso, tempo de deslocação ou preferência por determinadas zonas. Esta valorização pode surgir, por exemplo, na análise de anúncios de emprego, sendo mencionada como fator decisivo na candidatura.
			Outras expectativas e aspetos valorizados	Esta categoria de 3.º nível inclui todas as unidades de registo relativas a outras expectativas e aspetos valorizados manifestados pelos participantes em relação ao contexto laboral que não se enquadram nas restantes subcategorias definidas. Inclui, nomeadamente, aspetos como as condições físicas de trabalho (ex.: conforto do espaço, iluminação, ruído) e a transparência nas práticas organizacionais.
	Preditores da Intenção de Saída	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes aos fatores e aspetos que influenciam ou são percebidos pelos colaboradores da geração Z como motivos que os fazem pensar em sair ou que já os levaram efetivamente a sair de experiências profissionais anteriores.		
		Questões salariais	Nesta subcategoria incluem-se todas as unidades de registo correspondentes a menções a aspetos relacionados com a remuneração como fator que contribui para a intenção de saída da organização. São consideradas, por exemplo, referências à perceção de uma remuneração baixa face às funções desempenhadas, à ausência de progressão ou atualização salarial ao longo do tempo (estagnação salarial) ou à existência de propostas externas com condições salariais mais atrativas.	
		Falta de progressão na carreira	Esta subcategoria inclui referências à perceção de falta de oportunidades de evolução profissional dentro da organização, nomeadamente progressão funcional, promoções ou aumento de responsabilidades.	
		Monotonia e repetitividade nas Tarefas	Esta subcategoria refere-se à perceção do colaborador de que suas tarefas diárias são excessivamente repetitivas, previsíveis ou desprovidas de variedade e desafio, o que gera um ambiente de trabalho monótono e desestimulante.	
		Falta de Flexibilidade no Trabalho	Esta subcategoria refere-se à ausência de opções flexíveis no formato e organização do trabalho que permitam conciliar melhor a vida pessoal com a vida profissional, nomeadamente no que diz respeito à possibilidade de teletrabalho, horário flexível ou modelo híbrido.	

		Mau ambiente de trabalho	Esta subcategoria refere-se à percepção de um clima organizacional negativo, caracterizado por relações interpessoais conflituosas, falta de espírito de equipa, ambiente tóxico, pressão excessiva ou ausência de apoio emocional e profissional. Inclui ainda referências a situações em que os colaboradores percebem tratamento desigual ou injusto no contexto de trabalho seja por colegas ou por chefias.
		Falta de autonomia	Esta subcategoria refere-se à percepção de ausência de liberdade e responsabilidade na execução das tarefas. Inclui unidades de registo em que os participantes expressam frustração por não poderem tomar decisões sobre a sua forma de trabalhar, gerir o seu tempo, escolher métodos ou propor ideias.
		Falta de Identificação com os Valores e Cultura Organizacional	Esta subcategoria refere-se à percepção de desalinhamento entre os valores pessoais dos participantes e os valores, missão, visão ou cultura praticada pela organização.
		Falta de reconhecimento e valorização	Esta subcategoria refere-se à percepção de ausência de reconhecimento ou valorização por parte da organização ou chefia relativamente ao desempenho, esforço ou contributo do colaborador. Pode manifestar-se através da inexistência de feedback, da desvalorização do trabalho realizado ou da não valorização das ideias e iniciativas propostas.
		Outros	Esta subcategoria inclui unidades de registo que dizem respeito a fatores mencionados pelos participantes como influenciadores da sua intenção de saída, mas que não se enquadram diretamente nas categorias previamente definidas. Abrange aspetos como a percepção de instabilidade ou insegurança laboral, a falta de identificação com a natureza da função, bem como situações em que os colaboradores sentem que a organização não cumpre o que foi inicialmente acordado ou prometido. Além disso, inclui outros elementos pontuais que, embora não constituam padrões temáticos recorrentes, assumem relevância individual para os participantes.

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

