



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS DA GERAÇÃO Z –
ESTUDO DE CASO**

Fábio Daniel da Cruz Rebelo

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por
Lurdes Neves

Viana do Castelo, agosto de 2025.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS DA GERAÇÃO Z –
ESTUDO DE CASO**

Fábio Daniel da Cruz Rebelo

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Lurdes Neves

Viana do Castelo, agosto de 2025.

Resumo

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho e, em especial, no setor segurador português, tem desafiado as organizações a repensarem as práticas de gestão de pessoas. Esta tese analisa as estratégias organizacionais mais eficazes para atrair e reter a Geração Z, comparando percepções de jovens talentos e gestores e identificando possíveis desalinhamentos.

Adotou-se uma abordagem quantitativa com dois questionários distintos, um aplicado a colaboradores da Geração Z e outro a gestores, usando uma amostra por conveniência na empresa seguradora SABSEG. Foram realizadas estatísticas descritivas, correlações de Spearman entre rankings de prioridades e uma regressão hierárquica (com a intenção de saída como variável dependente). Para permitir a comparação entre grupos, os instrumentos foram harmonizados, ajustando itens similares entre si.

Os resultados evidenciam que a Geração Z valoriza fatores estruturais como flexibilidade contratual e funcional, alinhamento com os valores organizacionais e elevado compromisso organizacional. Contudo, identificaram-se lacunas significativas em práticas de feedback e reconhecimento entre as expectativas dos jovens e as exigências estratégicas da organização. Tanto a Geração Z como os gestores valorizam oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento, mas os dados sugerem a necessidade de políticas claras de feedback e reconhecimento.

Este estudo reforça a literatura sobre Employer Value Proposition (Proposta de Valor ao Empregador) e oferece contributos práticos para políticas de recursos humanos no setor segurador, sugerindo medidas de baixo custo e alto impacto, como feedback estruturado e programas de mentoria, para aumentar o compromisso e a retenção da Geração Z. Como limitação, destaca-se a amostra por conveniência e o carácter transversal da investigação, recomendando-se estudos futuros longitudinais e qualitativos para aprofundar a compreensão das necessidades e expectativas da Geração Z.

Palavras-chave: employer branding; EVP; gestão intergeracional; retenção de talentos; flexibilidade laboral.

Abstract

The entry of Generation Z into the labour market, and especially the Portuguese insurance sector, has challenged organisations to rethink people management practices. This study investigates strategies to attract and retain Generation Z talent, comparing the perceptions of young employees and managers and identifying key misalignments. A quantitative approach was adopted, using two distinct questionnaires, one addressed to Gen Z employees and one to managers, with a convenience sample at the insurance company SABSEG. Data analysis included descriptive statistics, Spearman correlations among ranked priorities, and hierarchical regression (with turnover intention as the dependent variable). The instruments were harmonised (similar items aligned) to enable meaningful comparisons between the two groups.

The findings indicate that Generation Z values structural factors such as contractual and functional flexibility, alignment with organisational values, and high organisational commitment. However, significant gaps emerge in feedback and recognition practices between young employees' expectations and the organisation's strategic demands. Both Gen Z and managers value development opportunities and recognition, but the data suggest the need for explicit feedback and recognition policies.

This study reinforces Employer Value Proposition (EVP) theory and offers practical contributions for HR policy in the insurance sector, recommending low-cost, high-impact measures (such as structured feedback and mentoring programmes) to boost engagement and retention of Generation Z. Limitations include the convenience sampling and cross-sectional design, pointing to the need for future longitudinal and qualitative research to deepen the understanding of Generation Z's needs.

Keywords: employer branding; EVP; intergenerational management; talent retention; labour flexibility.

Resumen

La entrada de la Generación Z en el mercado laboral, y en particular en el sector asegurador portugués, ha obligado a las organizaciones a replantear sus prácticas de gestión de personas. Esta tesis analiza las estrategias organizacionales más eficaces para atraer y retener a la Generación Z, comparando las percepciones de los jóvenes talentos y de los directivos e identificando posibles desalineaciones. Se adoptó un enfoque cuantitativo con dos cuestionarios distintos: uno dirigido a empleados de la Generación Z y otro a directivos, utilizando una muestra de conveniencia en la aseguradora SABSEG. Se efectuaron estadísticas descriptivas, correlaciones de Spearman entre los rankings de prioridades y regresiones jerárquicas (con la intención de salida como variable dependiente). Los instrumentos fueron armonizados (con ítems alineados) para permitir comparaciones significativas entre ambos grupos.

Los resultados muestran que la Generación Z valora factores estructurales como la flexibilidad contractual y funcional, el alineamiento con los valores organizacionales y un alto compromiso organizacional. Sin embargo, se observan brechas significativas en prácticas de feedback y reconocimiento entre las expectativas de los jóvenes y las demandas estratégicas de la organización. Tanto la Generación Z como los directivos valoran oportunidades de desarrollo y reconocimiento, pero los datos sugieren la necesidad de políticas explícitas de feedback y reconocimiento.

Este estudio refuerza la teoría de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) y aporta contribuciones prácticas para las políticas de recursos humanos en el sector asegurador, recomendando medidas de bajo costo y alto impacto (como feedback estructurada y programas de mentoría) para aumentar la implicación y la retención de la Generación Z. Como limitación, destaca la muestra de conveniencia y el diseño transversal, indicando la necesidad de estudios futuros longitudinales y cualitativos para profundizar en la comprensión de las necesidades y expectativas de la Generación Z.

Palabras clave: employer branding; EVP; gestión intergeneracional; retención de talentos; flexibilidad laboral.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial aos meus pais, pelo apoio incondicional, pelo amor e pela compreensão demonstrados ao longo de todo o meu percurso académico. A sua paciência e incentivo foram decisivos para que eu pudesse dedicar-me a este trabalho com tranquilidade e confiança.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, deixo o meu sincero agradecimento pela amizade, pelo espírito de equipa e pela ajuda prestada em diversas fases deste estudo. Em especial, agradeço as discussões construtivas e os conselhos que muito contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha orientadora de estágio, Professora Lurdes Neves, dirijo um agradecimento especial pela orientação dedicada, pela atenção e acompanhamento constantes. A sua experiência e empenho tiveram um papel crucial na concretização desta dissertação. Agradeço também ao Instituto Politécnico de Bragança e a todos os docentes do mestrado pela formação académica de excelência e pelo apoio institucional. De igual modo, sou grato à empresa Sabseg, que possibilitou a realização deste estudo de caso, disponibilizando informações e recursos valiosos.

A todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste trabalho, o meu muito obrigado.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

APNOR - Associação de Politécnicos do Norte

EU-GDPR - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (EU-GDPR, Regulamento Europeu de Proteção de Dados).

EVP - Proposta de Valor do Empregador (Employer Value Proposition).

FIV - Fator de Inflação da Variância.

Gen Z - Geração Z.

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional.

INE - Instituto Nacional de Estatística.

OECD - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico.

RH - Recursos Humanos.

Índice Geral

Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas	xix
Introdução.....	1
Justificação da Escolha do Tema.....	3
Objetivos da Dissertação	5
1. Revisão de Literatura	8
1.1 Delimitação e Características da Geração Z	8
1.2 Geração Z vs. Millennials: Semelhanças e Diferenças.....	10
1.3 Expectativas, Valores e Motivações da Geração Z no Contexto Laboral.....	11
1.4 Proposta de Valor ao Colaborador (EVP) e Employer Branding	14
1.5 Liderança e Retenção de Talentos Jovens.....	18
1.6 Tendências Emergentes: Novas Formas de Trabalho	23
1.7 Transformação Digital e Competências do Futuro.....	26
1.8 Estratégias Inovadoras de Gestão de Pessoas: Gamificação e Experiência do Colaborador	28
1.9 Síntese Analítica: Desafios e Estratégias	31
2. Metodologia.....	35
2.1 Enquadramento Metodológico	35
2.2 Participantes e Amostragem	36
2.3 Instrumentos de Recolha de Dados.....	36
2.4 Operacionalização das Variáveis.....	37
2.5 Validação e Limitações	37
2.6 Análise de Dados	37
2.7 Assunções e escolha de testes.....	38
2.8 Harmonização Gen Z vs. Gestores.....	38
2.9 Robustez e controlo de erro	38
2.10 Considerações Éticas.....	39
3. Análise dos Resultados.....	40
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	53

Referências Bibliográficas	57
Anexos.....	63
Questionário para a geração Z.....	63
Questionário para os Gestores	68
Operacionalização das variáveis e itens de questionário	74
Tabelas dos Outputs	76
Gráficos dos Outputs.....	81

Índice de Figuras

Ilustração 1:Médias das percepções da Geração Z sobre a empresa.	41
Ilustração 2: Principais desafios na integração de colaboradores Gen Z apontados pelos gestores (N = 31).	44
Ilustração 3:Principais barreiras na comunicação com a Geração Z (N = 31).	45
Ilustração 4:Práticas de desenvolvimento e treino direcionadas à Geração Z segundo os gestores (N = 31).	46
Ilustração 5: Estratégias de retenção de colaboradores da Geração Z (N = 31).	47
Ilustração 6: Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.	48
Ilustração 7:Comparativo das principais estratégias referidas pelos gestores para atrair (esq.) vs. reter (dir.) talentos da Geração Z.	48
Ilustração 8:Estatísticas Descritivas entre avaliação global, compromisso organizacional e intenção de saída.....	77
Ilustração 9:Matriz de correlações entre avaliação global, compromisso organizacional e intenção de saída.....	77
Ilustração 10: Resultados da regressão hierárquica para prever a intenção de saída (coeficientes não padronizados B, coeficientes padronizados β e significância).....	78
Ilustração 11:Frequência de desafios na integração da Geração Z indicados pelos gestores (n = 31)	79
Ilustração 12:Frequência de barreiras na comunicação com a Geração Z indicadas pelos gestores (n = 31)	79
Ilustração 13:Frequência de estratégias para atrair talento da Geração Z referidas pelos gestores (n = 31)	80
Ilustração 14:Frequência de estratégias para reter talento da Geração Z referidas pelos gestores (n = 31)	80
Ilustração 15:Frequência de práticas de desenvolvimento e treino mais eficazes com a Geração Z (visão dos gestores, n = 31)	81
Ilustração 16:Gráfico Lollipop dos Top 5 Desalinhamentos entre Geração Z e Gestores.....	81
Ilustração 17:Gráfico de Barras Comparativo dos Temas Prioritários segundo a Geração Z vs. Gestores	82
Ilustração 18:Boxplot da Intenção de Saída por Níveis de Avaliação Global da Empresa (Geração Z)	82
Ilustração 19:Frequência de Estratégias referidas pelos Gestores para Atrair a Geração Z	83

Ilustração 20:Frequência de Estratégias referidas pelos Gestores para Reter a Geração Z	83
Ilustração 21:Frequência de Principais Desafios na Integração da Geração Z (percepção dos Gestores)	84
Ilustração 22:Frequência de Principais Barreiras de Comunicação com a Geração Z (percepção dos Gestores)	84
Ilustração 23:Gráfico Comparativo dos Rankings de Prioridades Temáticas: Geração Z vs. Gestores	85

Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese dos Objetivos e Subquestões de Investigação	6
Tabela 2: Desafios na gestão da Geração Z e estratégias recomendadas.....	33
Tabela 3: Comparação das prioridades da Geração Z vs. Gestores.....	50
Tabela 4: Resultados da regressão hierárquica para prever a intenção de saída (turnover) dos colaboradores Gen Z.....	51
Tabela 5: Estatísticas descritivas das dimensões avaliadas pelos colaboradores da Geração Z (N, M, DP, Mín, Máx).....	76
Tabela 6: Consistência interna das escalas de Avaliação da empresa, Compromisso organizacional e Intenção de saída.....	76
Tabela 7: Matriz de correlações entre avaliação global, compromisso organizacional e intenção de saída.....	77

Introdução

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho português está a reconfigurar práticas de gestão de pessoas e, no setor segurador, esta transformação é particularmente visível, exigindo respostas alinhadas com expectativas de flexibilidade, progressão e coerência entre valores e práticas organizacionais. Em Portugal, os indicadores mais recentes apontam para uma recuperação do emprego jovem, mas com persistência de precariedade e rotatividade, o que pressiona a capacidade das empresas para atrair e reter talento. Apesar da vasta literatura internacional sobre a Geração Z, são escassos os estudos empíricos aplicados ao setor segurador português que articulem, de forma integrada, proposta de valor ao colaborador (EVP), employer branding e estilos de liderança, comparando simultaneamente perceções de jovens colaboradores e de gestores. Esta dissertação pretende preencher essa lacuna por meio de um estudo de caso na SABSEG, avaliando as convergências e lacunas entre as prioridades declaradas pelos colaboradores e as práticas efetivamente observadas.

O objetivo geral consiste em analisar as estratégias organizacionais mais eficazes para atrair e reter talento da Geração Z no setor segurador em Portugal, tomando como contexto a SABSEG. Para concretizá-lo, definem-se objetivos específicos: identificar motivações de entrada e fatores de

permanência valorizados pela Geração Z; avaliar percepções de flexibilidade laboral e de alinhamento de valores e cultura; caracterizar prioridades e práticas reportadas pelos gestores (atração, retenção, desenvolvimento e comunicação); comparar sistematicamente ambas as perspetivas por meio de ordenações (ranks), desalinhamentos de prioridade (gaps) e sobreposição de temas prioritários; e, por fim, derivar recomendações operacionais de baixo custo e alto impacto, com destaque para feedback estruturado, reconhecimento e mentoria. Deste modo, a questão central que orienta o trabalho é: quais as estratégias organizacionais mais eficazes para atrair e reter talentos da Geração Z no setor segurador em Portugal, considerando as percepções de colaboradores e de gestores?

A investigação adota uma abordagem quantitativa com dois questionários paralelos, um aplicado a colaboradores da Geração Z e outro a gestores, harmonizados para viabilizar a comparação entre grupos por via de normalização de métricas e análise por ordenação. A análise estatística inclui estatísticas descritivas, correlações e regressão hierárquica para modelar a intenção de saída, privilegiando indicadores de efeito e intervalos de confiança para reforçar a interpretação substantiva dos resultados. Optou-se por amostra de conveniência, adequada a estudos de caso. Para mitigar enviesamentos, adotaram-se medidas como garantia de anonimato, diversificação interna de respondentes e rigor na limpeza e validação dos dados. Essas providências asseguram maior robustez e transparência metodológica.

O estudo aspira a contributos teóricos e práticos. Teoricamente, esta investigação fornece evidências no contexto português sobre a relação entre Proposta de Valor do Empregador (EVP), compromisso organizacional e retenção de talentos. Além disso, propõe um método para harmonizar instrumentos diferentes (escala Likert versus respostas múltiplas), usando análise por rankings e lacunas (gaps) para comparar percepções entre grupos. No plano prático, apresenta um roteiro de implementação de feedback estruturado e reconhecimento com cadência explícita, clarifica percursos de progressão e respetivos marcos e sugere medidas de execução rápida e mensurável, ajustadas à realidade do setor segurador, com potencial de impacto elevado e custo controlado.

Por fim, a dissertação organiza-se da seguinte forma: o capítulo 1 revê a literatura e posiciona teoricamente o estudo; o capítulo 2 descreve metodologia, amostra, instrumentos e procedimentos analíticos; o capítulo 3 apresenta resultados e discussão integrada, incluindo a comparação entre grupos; e o capítulo final sintetiza conclusões, limitações e linhas futuras de investigação, salientando implicações práticas para a gestão de pessoas no setor segurador.

Justificação da Escolha do Tema

A escolha do tema desta dissertação justifica-se pela sua relevância simultaneamente académica e prática. A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem vindo a transformar de forma significativa as práticas de gestão de pessoas, colocando novos desafios às organizações no que respeita à atração, retenção e desenvolvimento de talentos (Kupperschmidt, 2000; Deal & Levenson, 2016). Em particular, os jovens trabalhadores tendem a valorizar aspetos como a flexibilidade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o desenvolvimento contínuo de competências e a identificação com os valores organizacionais (Twenge, 2017; Schroth, 2019).

No plano académico, verifica-se uma lacuna científica relevante. Embora exista literatura internacional robusta sobre a Geração Z e as suas características laborais, ainda são escassos os estudos empíricos realizados em Portugal, sobretudo no setor segurador. Até ao momento, constatou-se que não existem trabalhos que integrem os conceitos de employer branding, EVP, liderança adaptativa e retenção de talentos especificamente no contexto das seguradoras portuguesas. A presente investigação procura colmatar esta ausência, contribuindo para o avanço do conhecimento científico ao analisar as perceções da Geração Z e dos gestores numa mesma organização.

No plano prático, o estudo apresenta elevado potencial de aplicabilidade. O setor segurador português enfrenta desafios de rotatividade e de atração de jovens talentos, num mercado de trabalho marcado por precariedade e competitividade. Através da análise da SABSEG, esta dissertação pretende fornecer recomendações concretas que possam apoiar a redefinição de políticas de recursos humanos, práticas de liderança e estratégias de employer branding. Desta forma, a investigação poderá contribuir para melhorar não apenas a retenção de talento jovem na organização em estudo, mas também a sustentabilidade e a competitividade do setor segurador em Portugal.

Assim, a escolha do tema revela-se pertinente por duas razões fundamentais, a escassez de estudos empíricos nacionais aplicados ao setor segurador e a necessidade de respostas práticas que auxiliem as empresas portuguesas a adaptar-se às expectativas da Geração Z. A articulação entre relevância académica e aplicabilidade prática constitui, assim, a base para o desenvolvimento desta dissertação.

Objetivos da Dissertação

O objetivo geral desta investigação consiste em analisar as estratégias organizacionais mais eficazes para atrair e reter talentos da Geração Z no setor segurador em Portugal, através do estudo de caso da SABSEG.

Para concretizar este objetivo, definem-se os seguintes objetivos específicos, formulados de forma mensurável e operacional:

1. Identificar as principais motivações de entrada e os fatores de permanência valorizados pela Geração Z na SABSEG, com base na frequência e média dos itens do questionário aplicado aos colaboradores.
2. Avaliar o grau de satisfação da Geração Z com a flexibilidade laboral oferecida pela organização, recorrendo às escalas de Likert (1-5) do questionário dos colaboradores.

3. Analisar a percepção dos colaboradores da Geração Z quanto ao alinhamento entre os seus valores individuais e a cultura organizacional da SABSEG, verificando os níveis de identificação e engagement (compromisso organizacional) reportados.
4. Comparar as percepções de prioridade dadas a práticas de gestão de talentos (ex.: elementos do EVP, reconhecimento, feedback) entre gestores e colaboradores da Geração Z, através de análise comparativa adequada (correlações de ranking, análise de gaps e sobreposição de prioridades) em vez de testes paramétricos diretos, dada a natureza distinta das medidas usadas em cada grupo.
5. Examinar a percepção dos gestores relativamente aos principais desafios na integração, comunicação e retenção da Geração Z, identificando convergências e divergências face às perspetivas dos jovens colaboradores obtidas no seu inquérito.
6. Propor recomendações práticas de políticas e práticas organizacionais adaptadas à realidade portuguesa, com base nos resultados empíricos e na literatura científica, de modo a melhorar a atração, o desenvolvimento e a retenção da Geração Z na organização.

A questão central de investigação que orienta este estudo é:

“Quais as estratégias organizacionais mais eficazes para atrair e reter talentos da Geração Z no setor segurador em Portugal, considerando as percepções de colaboradores e gestores?”

Tabela 1: Síntese dos Objetivos e Subquestões de Investigação

Fonte: Elaboração própria

Objetivo específico	SUB questão de investigação	Variáveis / Itens	Teste estatístico previsto
Identificar motivações de entrada e fatores de permanência da Geração Z na SABSEG	Quais são os principais fatores que influenciam a entrada e retenção da Geração Z?	Itens de motivação e permanência (escala Likert 1-5, adaptado de Azevedo & Tavares, 2021)	Estatísticas descritivas (M, DP, frequências)

Avaliar satisfação com a flexibilidade laboral entre colaboradores Geração Z	Qual o grau de satisfação da Geração Z com as condições de flexibilidade laboral?	Itens de flexibilidade laboral (escala 1-5, CIPD, 2023)	Média, desvio-padrão; Teste t one-sample ($\mu=3$)
Comparar percepções de employer branding entre gestores e colaboradores	Existem diferenças significativas nas percepções de employer branding entre gestores e colaboradores?	Itens de EVP (escala Likert, Backhaus & Tikoo, 2004)	Teste t para amostras independentes / Mann-Whitney (se não-normal)
Explorar relação entre engagement e intenção de permanência	O nível de engagement prediz a intenção de permanência da Geração Z?	Engagement (Kahn, 1990; UWES) e intenção de permanência (Allen & Griffeth, 2001)	Correlação de Pearson / Spearman; Regressão linear
Propor recomendações de políticas organizacionais adaptadas à realidade portuguesa	Que práticas podem reforçar a atração e retenção da Geração Z na SABSEG e no setor segurador português?	Síntese dos resultados quantitativos	Análise interpretativa; triangulação com literatura

1. Revisão de Literatura

1.1 Delimitação e Características da Geração Z

A Geração Z corresponde, de forma geral, à coorte de indivíduos nascidos aproximadamente entre meados da década de 1990 e início da década de 2010. Embora os limites exatos variem conforme a fonte, é comum definir Gen Z como os nascidos entre c. 1995-1997 e 2010-2012, sucedendo os millennials (Geração Y) e precedendo a Geração Alfa. Importa notar que esta geração é frequentemente caracterizada como nativa digital: cresceram imersos em tecnologias digitais, internet de banda larga, smartphones e redes sociais, em grau sem precedente em gerações anteriores. Desde cedo, tiveram acesso a conectividade global instantânea, o que moldou profundamente a forma como aprendem, comunicam e percebem o mundo. Não surpreende que também sejam apelidados de “centennials” ou “iGeneration”, enfatizando a integração pervasiva da tecnologia no seu cotidiano.

Do ponto de vista teórico, as “gerações” podem ser entendidas como grupos que partilham um contexto histórico-social formativo comum, o qual influencia os seus valores, atitudes e

comportamentos (Mannheim, 1952). No caso da Geração Z, alguns eventos e contextos marcantes moldaram as suas perspetivas. Entre eles destacam-se: as crises económicas do final dos anos 2000 (por exemplo, a Grande Recessão de 2008), que ocorreram durante a infância ou adolescência destes jovens; a revolução tecnológica contínua (explosão das redes sociais, smartphones onnipresentes, computação em nuvem); e, mais recentemente, a pandemia de COVID-19 no início da década de 2020, já durante a sua juventude. Este contexto geracional trouxe tanto expectativas como inseguranças específicas: por um lado, aponta-se que a Gen Z desenvolveu um posicionamento mais realista e pragmático em relação ao futuro profissional, ciente das rápidas mudanças e instabilidades do mundo do trabalho; por outro lado, demonstra maior abertura à diversidade e à justiça social do que muitas gerações passadas, valorizando inclusão e equidade. Ter crescido com ferramentas de voz pública (redes sociais) permitiu que contestassem instituições de novas formas, levando-os a questionar mais facilmente a autoridade e o status quo. Em suma, a combinação de instabilidade económica precoce e fluidez tecnológica moldou uma geração simultaneamente resiliente e exigente: realista nas suas expectativas e impaciente com estruturas obsoletas ou incoerentes.

Delimitar a Geração Z implica também a distinguir de grupos anteriores no contexto organizacional. Em termos demográficos, estima-se que até 2030 os Gen Z e os millennials em conjunto representarão cerca de 74% da força de trabalho global, podendo só a Geração Z compor quase um terço dos trabalhadores do mundo nessa altura. Em Portugal, este grupo etário, aproximadamente dos 15 aos 29 anos atualmente, corresponde a cerca de 1,09 milhão de jovens, em torno de 10% da população nacional. No entanto, enfrenta tendências demográficas e laborais desafiantes: a população jovem tem vindo a diminuir, e a taxa de desemprego jovem mantém-se elevada (situando-se em torno de 20% nos anos mais recentes). Adicionalmente, cerca de 95% dos jovens portugueses de 15-24 anos ainda vivem com os pais, o quarto valor mais alto de toda a União Europeia (IEFP, 2024). Estes dados ilustram alguns desafios estruturais que contextualizam a entrada da Gen Z no mercado de trabalho português: trata-se de uma geração menos numerosa, a enfrentar um mercado marcado pela precariedade e com forte dependência familiar, o que pode influenciar as suas expectativas e comportamentos laborais.

Teoricamente, a chegada desta geração insere-se num contexto de transformação organizacional. A gestão de pessoas contemporânea reconhece que estilos de liderança, práticas de Recursos Humanos e culturas organizacionais precisam adaptar-se às novas gerações que ingressam nas empresas. Tal como ocorreu com a chegada dos millennials, a entrada da Geração Z gera algum “desconforto” inicial e requer processos de ajustamento geracional. Conceitos como Proposta de Valor ao Colaborador (Employee Value Proposition, EVP) e employer branding ganham destaque renovado face a uma geração que, como se discutirá adiante, possui expectativas muito próprias em relação ao trabalho. Nos próximos tópicos, serão examinadas as principais características da Gen Z no contexto laboral, nomeadamente os seus valores, motivações e expectativas, bem como as estratégias organizacionais emergentes para atrair, desenvolver e reter esses talentos. Uma compreensão teórica sólida de quem é a Geração Z e do que a distingue constitui o ponto de partida indispensável para analisar as práticas de gestão adequadas a este grupo.

1.2 Geração Z vs. Millennials: Semelhanças e Diferenças

Sendo a Geração Z sucessora direta dos millennials, é relevante comparar brevemente estes dois grupos para compreender as continuidades e mudanças nas expectativas laborais. As duas gerações partilham algumas características evidentes: ambas cresceram em meio a grandes avanços tecnológicos e tendem a valorizar um trabalho com significado, equilíbrio pessoal e oportunidade de desenvolvimento. No entanto, diferenças importantes emergem dos contextos distintos em que se formaram.

Em primeiro lugar, a Gen Z é frequentemente descrita como a primeira geração verdadeiramente nativa digital desde a infância, enquanto os millennials (nascidos entre início dos anos 1980 e meados dos 1990) vivenciaram a introdução massiva da internet e dos telemóveis já na adolescência ou início da vida adulta. Essa diferença implica que os Gen Z, desde muito cedo, integraram naturalmente as redes sociais, a comunicação instantânea e o acesso imediato à informação nas suas rotinas diárias, ao passo que os millennials tiveram uma transição mais gradual para a era digital. Consequentemente, a Gen Z tende a apresentar uma familiaridade ainda maior com múltiplas plataformas digitais, preferindo frequentemente formas de comunicação mais ágeis (como mensagens curtas, vídeos ou chats) em detrimento de meios mais tradicionais (e-mail formal, por exemplo). Essa fluência digital inata pode torná-los mais rápidos a adotar novas tecnologias no trabalho, mas também pode vir acompanhada de uma menor tolerância por ferramentas desatualizadas ou processos morosos, algo que por vezes contrasta com a relativa paciência inicial que os millennials demonstraram ao ingressar no mercado de trabalho nos anos 2000.

Outra diferença significativa diz respeito ao contexto económico que cada geração experimentou ao entrar na vida adulta. Muitos millennials iniciaram as carreiras em meados dos anos 2000, num período pré-crise com alguma estabilidade económica, mas depois enfrentaram a recessão de 2008 já inseridos no mercado de trabalho, o que impactou suas trajetórias (Deal & Levenson, 2016). Já a Geração Z teve a sua socialização no rescaldo direto dessa Grande Recessão e testemunhou desde cedo dificuldades económicas que afetaram as suas famílias (desemprego dos pais, austeridade, etc.), além de enfrentar posteriormente o choque pandémico. Este percurso fez com que, de modo geral, os Gen Z chegassem ao mercado de trabalho com uma atitude mais prudente e realista em relação a emprego e finanças pessoais. Por exemplo, nota-se que são ligeiramente mais avessos ao endividamento e mais preocupados em assegurar estabilidade financeira básica, quando comparados com os millennials na mesma faixa etária (Twenge, 2017). Isso não significa que não ambicionem progressão, mas sim que tendem a equilibrar o idealismo com um pragmatismo aguçado pelas crises vividas na juventude.

No que toca a valores laborais e expectativas, há também sobreposições e contrastes. Tanto millennials quanto Gen Z valorizam um propósito no trabalho e qualidade de vida. Porém, a Geração Z parece levar alguns desses aspetos a um nível superior de exigência. Por exemplo, enquanto muitos millennials reivindicaram maior equilíbrio trabalho-vida e flexibilidade, a Gen Z assume estes fatores quase como pré-requisitos não-negociáveis, conforme se verá, consideram a flexibilidade um critério básico de atratividade de um emprego, e não um benefício adicional. Além disso, se os

millennials ajudaram a difundir a ideia de que as empresas devem ter responsabilidade social e valores claros, a Gen Z demonstra ainda menos tolerância à falta de coerência e autenticidade nesse âmbito. Estes jovens esperam que as organizações não apenas proclamem missão e valores, mas que os vivenciem plenamente; e tendem a desiludir-se rapidamente com lideranças que não cumprem o que pregam. Nesse sentido, a Gen Z pode ser vista como mais cética e exigente: cresceram num mundo de sobrecarga de informação, fake news e escândalos corporativos amplamente divulgados nas redes, tornando-os rápidos a detectar hipocrisia e a pressionar por mudanças concretas (Schroth, 2019).

Há estudos empíricos sublinhando alguns destes contrastes. Dimock (2019), por exemplo, delimita o fim dos millennials e o início da Gen Z precisamente na metade dos anos 1990, argumentando que o panorama mediático e social alterado a partir daí (com a internet onnipresente) criou condições geracionais distintas. Já inquéritos globais recentes, como os da Deloitte (2024), apontam que ambas as gerações buscam nas carreiras um equilíbrio entre remuneração justa, sentido de realização e bem-estar pessoal; entretanto, apenas cerca de 6% dos Gen Z declararam almejar atingir posições de liderança executiva como objetivo principal de carreira, um percentual mais baixo do que o observado entre millennials da mesma idade em edições anteriores do mesmo inquérito. Isso sugere uma potencial redefinição de sucesso para a Gen Z, menos centrada em ascensão hierárquica e mais focada em “ter dinheiro suficiente, fazer algo com significado e ser feliz”, ao passo que muitos millennials, embora também valorizassem equilíbrio, ainda viam em maior proporção os cargos de topo como meta de realização profissional (Deloitte, 2025). Em suma, a Geração Z parece levar adiante as bandeiras já hasteadas pelos millennials, propósito, equilíbrio, flexibilidade, porém com expectativas ainda mais acentuadas e impaciência menor para que essas condições sejam efetivamente entregues pelas organizações. Ao mesmo tempo, é importante evitar estereótipos rígidos: existe heterogeneidade dentro de qualquer geração, e a gestão intergeracional eficaz requer reconhecer tanto as tendências gerais como as diferenças individuais (Deal & Levenson, 2016). Posto isto, compreender as nuances nas comparações Gen Z vs. millennials ajuda as organizações a antecipar ajustamentos necessários nas suas políticas, comunicando de forma alinhada às aspirações deste novo contingente sem descuidar a equidade no trato com os demais colaboradores.

1.3 Expectativas, Valores e Motivações da Geração Z no Contexto Laboral

Diversos estudos recentes têm explorado as expectativas e valores que os jovens da Geração Z trazem para o mundo do trabalho, revelando tendências marcantes que os diferenciam das gerações anteriores. Em Portugal, por exemplo, um estudo empírico de Abreu (2025) encontrou que os jovens Gen Z portugueses atribuem maior importância a valores sociais no trabalho do que a valores económicos, priorizando aspetos como relações interpessoais positivas e cooperação no ambiente de trabalho em detrimento de remuneração elevada. Nesta pesquisa, que inquiriu 146 jovens em 2023, itens ligados ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, à estabilidade no emprego e a um clima organizacional positivo emergiram como fatores cruciais de atração e satisfação para a Geração Z. Curiosamente, os valores económicos tradicionais (como altos salários) ficaram em segundo plano face a valores sociais, contrariando algumas tendências globais observadas noutros

contextos. Esses achados sugerem que, pelo menos em Portugal, a Gen Z valoriza intensamente um trabalho que proporcione boas relações humanas, apoio e qualidade de vida, mesmo que isso implique salários mais modestos. Tal postura pode refletir, em parte, a segurança familiar de que muitos dispõem (visto que grande parte ainda reside com os pais, prolongando a rede de suporte) e talvez também uma reação a terem presenciado instabilidade económica na infância, o que os tornou cautelosos em relação à busca puramente material.

No panorama internacional, nota-se que a Gen Z combina preocupações clássicas (segurança financeira) com novas ênfases. A Deloitte conduz anualmente um inquérito global a millennials e Gen Z e, na edição de 2025, indicou que os jovens destas gerações dão prioridade simultaneamente a um salário justo, a um sentido de propósito no trabalho e à salvaguarda da sua saúde mental. Ou seja, buscam um equilíbrio entre “dinheiro, significado e bem-estar” na carreira. De facto, para muitos Gen Z o emprego ideal é aquele que oferece não apenas remuneração adequada, mas também significado pessoal e impacto positivo na sociedade, sem comprometer a sua qualidade de vida. Esse equilíbrio é visto como central para a satisfação profissional e a felicidade no trabalho. Não é que a Gen Z desvalorize o salário, pelo contrário, a segurança financeira continua importante, porém esta geração não se contenta em “trabalhar apenas para pagar as contas”: ambiciona um trabalho alinhado com os seus valores e que respeite o seu bem-estar integral.

A literatura tem identificado alguns valores centrais da Geração Z no contexto laboral, os quais moldam as suas expectativas e motivações. Entre esses valores destacam-se, de forma consistente:

1. O propósito no trabalho e a contribuição para algo maior;
2. O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (bem-estar);
3. As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem contínua, e;
4. As relações interpessoais e ambiente de trabalho positivo.

A Geração Z é altamente motivada por um sentimento de propósito no trabalho. Os jovens desejam que o seu emprego tenha significado e faça a diferença. Por exemplo, aproximadamente 44% dos Gen Z globalmente afirmam já ter recusado ofertas de emprego por não se alinharem com os seus valores ou por perceberem falta de propósito na função oferecida. Além disso, cerca de metade destes jovens declara esperar das organizações ações concretas em prol de causas sociais e ambientais, não se satisfazendo com promessas vagas ou discursos de marketing sem fundamento. Em Portugal, destaca-se que a Geração Z prefere trabalhar em empresas com missão social clara; muitos sentem genuinamente que “o trabalho deve fazer a diferença” na sociedade. Essa busca de significado conecta-se também à preocupação da Gen Z com questões globais, como sustentabilidade ambiental, justiça social, diversidade e inclusão, que eles desejam ver refletidas nas práticas empresariais do seu empregador. Em suma, estes jovens querem orgulhar-se da organização onde trabalham e do impacto desta no mundo, e tendem a rejeitar empregos em que não vislumbrem um propósito maior ou que entrem em conflito com os seus valores pessoais.

A Gen Z valoriza profundamente a qualidade de vida e a possibilidade de equilibrar a carreira com a vida pessoal. Tendo observado as gerações anteriores sacrificarem saúde e vida pessoal em prol

da carreira, muitos destes jovens rejeitam a chamada cultura do “hustle” (trabalho incessante ou workaholismo) e defendem limites saudáveis entre o trabalho e o resto da vida. Dados globais ilustram essa atitude: apenas cerca de 6% dos Gen Z ambicionam ativamente alcançar cargos de liderança executiva, preferindo focar-se em bem-estar, desenvolvimento contínuo e equilíbrio, em vez de “subir a qualquer custo” (Deloitte, 2025). Essa menor apetência pelo topo hierárquico não significa falta de ambição, mas sim uma redefinição de sucesso sob uma ótica mais holística, que engloba qualidade de vida e realização pessoal para além da progressão vertical clássica. Além disso, há uma consciência geracional sobre saúde mental: a Gen Z fala abertamente de burnout, ansiedade e depressão, e espera que os empregadores reconheçam e apoiem o bem-estar emocional. Não por acaso, inquéritos em Portugal e no estrangeiro mostram percentagens elevadas de jovens trabalhadores reportando níveis de stress preocupantes, e exigindo medidas como horários flexíveis, dias de descanso para cuidado pessoal, e uma cultura que desencoraje longas jornadas contínuas. O recado da Gen Z é claro: trabalhar muito não deve significar viver mal, e eles privilegiam empregadores que compreendam e respeitem isso.

A Geração Z demonstra uma forte motivação para aprendizagem permanente e crescimento profissional. Muitos destes jovens encaram-se como “autodidatas digitais”, aproveitando cursos online, tutoriais e outros recursos para adquirir competências por iniciativa própria. Segundo a Deloitte (2025), 70% dos Gen Z afirmam procurar desenvolver novas competências pelo menos semanalmente, muitas vezes fora do horário de trabalho formal. Essa proatividade reflete o contexto em que cresceram: informação abundante online e um mercado de trabalho em rápida evolução, onde estar atualizado é vital. Consequentemente, esperam que as empresas apoiem este apetite formativo, valorizam empregadores que ofereçam oportunidades de formação, planos de carreira bem definidos, feedback frequente e percursos de desenvolvimento claros. A Gen Z não visualiza a carreira como um trajeto linear singular; pelo contrário, antecipa percursos fluidos, possivelmente passando por múltiplas indústrias e funções ao longo da vida. Isso aumenta a ênfase em adquirir competências transferíveis e experiências diversificadas, que lhes permitam navegar por diferentes projetos e até reinvenções profissionais. Para as organizações, tal expectativa significa que programas robustos de formação contínua, mentoria e mobilidade interna são vistos não apenas como benefícios, mas como parte essencial da proposta de valor para reter estes talentos. Uma pesquisa do CIPD no Reino Unido constatou, por exemplo, que jovens graduados preferem organizações que ofereçam logo no início da carreira programas estruturados de treino e desenvolvimento, dando-lhes a segurança de que vão adquirir competências e progredir (CIPD, 2022). Em síntese, a Gen Z procura empregos onde continuem a aprender e crescer, sob pena de rapidamente perderem o interesse e buscarem novos desafios externamente.

Contrariando o estereótipo de que os jovens desta geração se preocupam apenas consigo mesmos ou com o mundo virtual, estudos, incluindo em Portugal, revelam que a Gen Z atribui enorme importância às relações de trabalho saudáveis, ao espírito de equipa e à cooperação no local de trabalho. Estes jovens apreciam ambientes colaborativos, onde exista comunicação aberta, apoio mútuo e lideranças acessíveis e respeitosas. Também prezam um clima organizacional positivo, livre de toxidade e conflitos destrutivos. Essa valorização das relações humanas manifesta-se

inclusive fora do contexto laboral: 82% dos jovens portugueses Gen Z expressam o desejo de constituir família no futuro, a percentagem mais alta entre os países europeus inquiridos (dados Eurostat/GPTW), o que indica fortes laços familiares e anseios de estabilidade pessoal. Assim, longe de serem isolados nos ecrãs, estes jovens procuram conexão e sentido de pertença, tanto dentro como fora do emprego. No ambiente profissional, isso traduz-se em preferir organizações onde se sintam bem integrados socialmente, onde haja espírito comunitário e onde possam construir laços de amizade e apoio. Empresas que cultivem uma cultura de respeito, informalidade saudável e team building terão vantagem em atrair e reter os colaboradores Gen Z, ao passo que ambientes percebidos como hostis, individualistas ou excessivamente hierarquizados tendem a afastá-los.

No que se refere às motivações no trabalho, a Gen Z tende a ser motivada por desafios significativos e pelo sentido de realização, mais do que por recompensas financeiras de curto prazo. Eles apreciam receber feedback imediato e reconhecimento pelo seu trabalho, algo a que se habituaram na era digital (através de “likes”, comentários instantâneos e métricas de validação nas redes). Isso reflete-se no contexto profissional: além de salário, valorizam muito a apreciação genuína, recompensas não-monetárias (elogios públicos, visibilidade em projetos relevantes) e oportunidades de autonomia como fatores motivacionais. Por outro lado, ambientes de trabalho excessivamente rígidos, tarefas rotineiras destituídas de significado e falta de reconhecimento rapidamente desmotivam estes jovens. Não surpreende, portanto, que diante de situações assim muitos optem pelo chamado “quiet quitting”, isto é, limitarem-se a cumprir o mínimo exigido, sem se envolverem além do necessário, uma forma passiva de manifestar desengajamento e preservar o bem-estar quando não veem perspetiva de satisfação no trabalho.

Resumindo, as expectativas da Geração Z no trabalho orbitam em torno de encontrar realização com propósito, ter condições de equilíbrio e respeito, experimentar crescimento contínuo e integrar-se num ambiente acolhedor e positivo. Como sintetiza um relatório recente, “as novas gerações procuram uma tríade difícil de alcançar: dinheiro, sentido e bem-estar”, e não hesitam em trocar de emprego até encontrarem esse conjunto (Deloitte, 2025). De facto, inquéritos indicam que a Gen Z demonstra menor lealdade organizacional tradicional: aproximadamente 65% dos jovens trabalhadores Gen Z afirmam que poderiam deixar o emprego em menos de um ano caso este não corresponda às suas expectativas (CIPD, 2022, apud LinkedIn). Esse dado, superior ao observado em gerações precedentes, reflete que estes talentos estão constantemente atentos a oportunidades mais alinhadas com os seus valores e objetivos. Tal realidade coloca um desafio claro às organizações: compreender profundamente estes valores e motivações é fundamental para desenhar estratégias eficazes de atração e retenção desta geração. Nos tópicos seguintes serão exploradas precisamente algumas dessas estratégias, desde a reformulação da proposta de valor ao colaborador até inovações na gestão e liderança, à luz das expectativas aqui delineadas.

1.4 Proposta de Valor ao Colaborador (EVP) e Employer Branding

Perante uma geração com expectativas tão diferenciadas, as organizações precisam de repensar a sua Proposta de Valor ao Colaborador (Employee Value Proposition, EVP) e as suas práticas de employer branding. O conceito de EVP pode ser entendido como o conjunto de benefícios tangíveis

e intangíveis que a empresa oferece aos empregados em troca do seu talento, englobando desde salário e regalias até oportunidades de carreira, cultura, ambiente de trabalho, estabilidade, entre outros fatores. Já employer branding refere-se à forma como a organização comunica e projeta essa proposta de valor, construindo uma imagem atrativa enquanto empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004). Em outras palavras, se o EVP é o “conteúdo” da oferta ao trabalhador, o employer branding é a estratégia de “marketing” para divulgá-la e torná-la apelativa. Para atrair e reter talentos da Geração Z, tanto os conteúdos da proposta de valor quanto a forma de comunicação desta precisam estar alinhados com os motivadores desta geração, sob pena de a organização ser ignorada ou preterida em favor de concorrentes mais sintonizados.

Estudos e relatórios recentes apontam vários elementos-chave de um EVP atrativo para a Gen Z. Em primeiro lugar, uma remuneração justa e transparente continua a ser um fundamento básico. Num período marcado por inflação elevada e custo de vida crescente, oferecer salários competitivos e evoluções salariais claras é essencial para ganhar a confiança destes jovens profissionais. Contudo, conforme discutido, o salário por si só não fideliza a Gen Z. As empresas têm de ir além do pacote financeiro tradicional. A Deloitte alerta, por exemplo, que “para atrair e reter talento, as empresas devem ir além de salários competitivos; é fundamental criar ambientes de reconhecimento e oportunidades reais de crescimento”. Ou seja, o EVP deve enfatizar múltiplos aspectos de valor. Entre os mais apreciados pelos jovens talentos destacam-se:

- Oportunidades de desenvolvimento de carreira: A Geração Z valoriza empregadores que investem no seu crescimento profissional. Programas de formação contínua, planos de carreira claros, mentoria e mobilidade interna figuram entre os fatores mais atrativos para estes jovens. Oferecer, por exemplo, subsídios para certificações, acesso a plataformas de e-learning, possibilidade de rotação entre departamentos ou programas estruturados de trainee fortalece imenso a proposta de valor. Uma pesquisa do CIPD notou que jovens graduados tendem a preferir organizações que disponibilizem desde cedo um treino profissional estruturado e planos de desenvolvimento, pois isso dá-lhes a segurança de que irão adquirir competências e progredir na carreira (CIPD, 2022). Em suma, a mensagem é que a empresa está disposta a crescer junto com o colaborador, o que para a Gen Z é decisivo.
- Equilíbrio e flexibilidade laboral: Incorporar políticas de trabalho flexível no EVP tornou-se praticamente obrigatório aos olhos da Geração Z. Medidas como horários de trabalho flexíveis, possibilidade de remote work ou regime híbrido, dias de folga adicionais (por exemplo, no aniversário), licenças parentais alargadas e respeito pelo “direito a desligar” fora do horário são altamente valorizadas. Empresas reconhecidas como bons empregadores tendem inclusive a publicitar essas práticas no seu employer branding, por exemplo, destacando depoimentos de colaboradores Gen Z que usufruem de horários adaptados para conciliar trabalho com estudos, projetos pessoais ou família. Essa flexibilidade sinaliza respeito pela vida pessoal do colaborador, um ponto central para esta geração, e contribui para o seu bem-estar e saúde mental. Por outro lado, organizações que

insistam em modelos rígidos “9-18h no escritório” sem uma justificativa forte arriscam-se a ser vistas como antiquadas e pouco atrativas por muitos jovens, a não ser que ofereçam outras contrapartidas muito diferenciadoras.

- **Saúde e bem-estar integrados:** Um EVP amigável à Gen Z deve incluir iniciativas robustas de bem-estar físico e mental. Benefícios como planos de saúde abrangentes (incluindo cobertura de apoio psicológico), programas de bem-estar (ginástica laboral, mindfulness, consultas de nutrição), disponibilidade de aconselhamento psicológico confidencial (programas de assistência a empregados) e uma cultura aberta ao diálogo sobre saúde mental distinguem, aos olhos destes jovens, um empregador de excelência. Muitas empresas de vanguarda em employer branding reforçam ativamente a comunicação dessas ofertas, conscientes de que a Gen Z procura ativamente locais de trabalho onde o seu bem-estar seja prioridade. Por exemplo, não basta ter um seguro de saúde, é importante comunicar que tal seguro inclui terapias psicológicas ou serviços de telemedicina, mostrar que há ginásios ou atividades de autocuidado apoiadas pela empresa, etc. Essa preocupação genuína com o bem-estar cria lealdade, reduz o stress e demonstra à Geração Z que a organização a vê como um ser humano integral, não apenas como “mais um recurso” de produção.
- **Cultura inclusiva e orientada por propósito:** Conforme abordado na secção anterior, a Geração Z deseja pertencer a organizações cujos valores e propósito se alinhem com os seus. Assim, tanto o EVP quanto a marca empregadora devem refletir compromisso com diversidade, inclusão e responsabilidade social. Isso pode traduzir-se em apresentar políticas concretas (por exemplo, igualdade de género nos cargos de chefia, programas de estágio direcionados a minorias, envolvimento em projetos comunitários) e em assumir publicamente causas alinhadas com os anseios dos jovens (como a sustentabilidade ambiental, a justiça social, etc.). A Deloitte (2022) notou que cerca de 50% dos trabalhadores das gerações emergentes esperam que as empresas tomem posição ativa em questões sociais e ambientais, e querem ver “impacto concreto que corresponda às promessas corporativas”. Portanto, integrar o propósito no EVP, mostrando que o colaborador fará parte de algo maior e com impacto positivo real, é hoje uma estratégia potente de atração. Por exemplo, uma empresa cujo propósito seja “tornar a mobilidade urbana sustentável” deve evidenciar aos candidatos Gen Z como o seu trabalho diário contribui para esse objetivo, e que ações a empresa realiza (frotas elétricas, investimento em comunidades locais, transparência ambiental) para materializar o discurso. Essa coerência entre dizer e fazer é fundamental para ganhar a confiança destes jovens.
- **Reconhecimento e voz ativa:** A Gen Z anseia por ser ouvida e reconhecida individualmente no ambiente de trabalho. Um EVP eficaz deve, portanto, incluir a promessa de uma cultura de reconhecimento frequente (elogios, prémios de desempenho, celebração de conquistas) e de mecanismos de participação onde os jovens possam dar a sua opinião, contribuir para decisões e sentir que “contam”. Ferramentas como inquéritos de clima frequentes, reuniões

abertas do tipo town hall com a liderança, ou canais diretos de comunicação (fóruns internos, chats abertos com gestores) são bem recebidas por esta geração habituada a ter voz nas plataformas digitais. Adicionalmente, práticas inovadoras como gamificação dos programas de recompensa (ver secção 1.8) podem ser usadas para tornar o reconhecimento mais dinâmico e lúdico, aumentando o engajamento especialmente dos mais jovens. Em suma, o EVP deve deixar claro que o colaborador Gen Z encontrará na empresa feedback, apreciação e oportunidade de se expressar, em vez de um ambiente hierárquico silencioso onde “quem está no topo sempre sabe mais”.

No que toca ao employer branding, ou seja, à promoção da imagem da empresa enquanto local atrativo para trabalhar, as organizações vêm adaptando as suas abordagens para ressoar com a Geração Z. Antes de mais nada, é essencial estar presente nos canais digitais onde estes jovens procuram informação: redes sociais (Instagram, LinkedIn, TikTok), plataformas de avaliação de empregadores (como o Glassdoor) e eventos online. A forma de comunicar também importa: o branding deve ser percebido como autêntico, pois a Gen Z rapidamente identifica incoerências entre o discurso e a prática corporativa. Conforme já mencionado, eles “não aceitam demagogia ou promessas sem fundamento; buscam coerência entre discurso e prática”. Portanto, a comunicação de employer branding deve ser transparente, mostrando evidências concretas das políticas e valores apregoados. Por exemplo, em vez de apenas dizer “valorizamos nossos colaboradores”, a empresa pode divulgar depoimentos reais de funcionários Gen Z satisfeitos, pode destacar certificados ou prêmios recebidos (como “Melhor Empresa para Trabalhar”) e partilhar relatórios de sustentabilidade ou diversidade que demonstrem progresso real.

Além disso, o conteúdo do employer branding deve salientar as histórias e atributos que importam à Gen Z. Exemplificando: enfatizar projetos inovadores em que colaboradores jovens tenham autonomia e impacto; mostrar como é um dia típico de trabalho na empresa (incluindo equilíbrio trabalho-vida, ambiente descontraído, uso de tecnologia moderna); evidenciar as oportunidades de crescimento na organização (formações, possibilidade de promoções mais rápidas, mentorias); e realçar o impacto social do trabalho realizado ali. Muitas empresas adotaram táticas específicas para isso, como vídeos do tipo “day in the life” protagonizados por colaboradores recém-entrados, campanhas de marca em universidades com palestras dadas por jovens talentos da empresa, forte presença em feiras de emprego digitais, entre outras. O objetivo é construir uma marca empregadora alinhada às aspirações desta geração, fazendo-a sentir: “Este é o tipo de lugar onde posso me ver trabalhando e prosperando”.

Um exemplo ilustrativo em Portugal foi a iniciativa da Business Roundtable Portugal (BRP) em parceria com várias empresas para discutir formas de reter talento jovem no país. Esse movimento identificou que quase metade da Geração Z portuguesa (entre 14-29 anos) pondera emigrar em busca de melhores oportunidades, um valor substancialmente superior aos cerca de 25% observado entre os millennials (BRP/Deloitte, 2024). Essa estatística alarmante reforça a importância de um employer branding forte também a nível nacional: as empresas portuguesas precisam convencer estes jovens de que “vale a pena fazer carreira aqui”, oferecendo propostas de valor competitivas

face ao estrangeiro. Entre as recomendações do estudo BRP/Deloitte (2024) incluía-se justamente a necessidade de “criar uma cultura mais encorajadora e reconhecadora de quem arrisca, inova e se esforça” no país, sugerindo que as empresas devem publicamente celebrar o talento jovem, recompensar o mérito e oferecer perspectivas de evolução, para construir tanto uma imagem-país quanto uma imagem-empresa mais atrativas para a nova geração.

Em suma, um EVP ajustado à Geração Z e um employer branding eficaz devem alinhar-se intimamente aos valores desta geração: promoção do bem-estar, desenvolvimento contínuo, propósito e inclusão. Empresas que consigam articular e praticar essa proposta de valor, e comunicá-la de forma convincente nos canais adequados, estarão muito melhor posicionadas para atrair os melhores talentos Gen Z e para mitigar a elevada rotatividade que tem caracterizado este grupo. Nos capítulos e secções seguintes, aprofundam-se alguns desses elementos, como a cultura orientada a propósito, os estilos de liderança adaptados e inovações na gestão de pessoas, que constituem a base concreta para uma proposta de valor vencedora junto dos colaboradores do futuro.

1.5 Liderança e Retenção de Talentos Jovens

A cultura organizacional e os estilos de liderança desempenham um papel central na satisfação e retenção da Geração Z. Esta geração, mais do que qualquer outra, demonstra intolerância a culturas de trabalho tóxicas ou incoerentes, bem como elevada sensibilidade a questões de inclusão e propósito. Ter crescido num mundo hiperconectado e socialmente consciente fez com que desenvolvessem um “filtro” apurado para a hipocrisia corporativa: se uma organização apregoa certos valores, mas não os vive internamente, a Gen Z rapidamente se apercebe da discrepância e tende a perder o compromisso. Por outro lado, quando sentem um alinhamento autêntico de valores e um ambiente inclusivo e ético, mostram-se propensos a envolver-se e a permanecer por mais tempo na empresa. Assim, para reter talentos jovens, as organizações precisam garantir coerência cultural e práticas de liderança ajustadas às expectativas desta coorte.

Um pilar fundamental é a criação de um ambiente inclusivo e equitativo no local de trabalho. A Geração Z é frequentemente apontada como a mais diversa até hoje em termos de composição e a mais aberta em relação à diversidade e igualdade. Valorizam imensamente a diversidade em todas as suas formas, de género, étnica, religiosa, de orientação sexual, identitária, etc., e esperam respeito por todas as identidades no contexto profissional. Cerca de 60% dos Gen Z e millennials globalmente consideram o racismo estrutural e outras formas de discriminação como problemas sociais muito preocupantes, chegando a responsabilizar as gerações mais velhas por não os terem resolvido (dados de inquéritos globais citados em Deloitte, 2023). No contexto laboral, isso traduz-se numa forte preferência por empresas que tenham culturas inclusivas e políticas ativas de Diversidade e Inclusão (D&I). Por exemplo, a existência de programas de diversidade, formação em unconscious bias, comités internos de D&I e uma política de tolerância zero a assédio ou discriminação são fatores que a Gen Z procura e valoriza. Saber que a organização tem iniciativas concretas, como metas de contratação de grupos sub-representados ou benefícios iguais para todos os géneros, sinaliza a estes jovens que os valores de igualdade não ficam só no papel.

Há evidências de que essas práticas fazem diferença. Um estudo do Great Place to Work Portugal (2024) evidenciou que, quando os colaboradores Gen Z sentem que são tratados de forma justa e sem favoritismos (independentemente da idade ou de outros atributos pessoais), têm 1,5 vezes mais probabilidade de experimentar bem-estar no trabalho. Além disso, iniciativas de integração intergeracional ou Employee Resource Groups (ERGs) focados em apoiar diferentes grupos de afinidade mostram resultados positivos em aumentar o sentimento de inclusão. Por exemplo, a American Express criou a rede “NextGen” para conectar colaboradores de diferentes idades e promover a mentoria mútua, enquanto a Dow Chemical formou ERGs específicos tanto para recém-contratados quanto para colaboradores seniores próximos da reforma, a fim de aproximar essas faixas etárias. Em ambos os casos, observou-se redução da sensação de isolamento entre os mais jovens e um aumento do sentimento de pertença. Mecanismos assim permitem que vozes de todas as gerações sejam ouvidas e que haja troca de conhecimentos, beneficiando a coesão cultural global e diminuindo “choques” geracionais dentro da organização.

Outro aspeto crucial para a Gen Z é o sentido de propósito organizacional. Conforme discutido, estes jovens querem sentir que a organização para a qual trabalham tem uma missão que vai além da mera lucratividade. Muitos acreditam que as empresas devem assumir responsabilidades sociais e ambientais. De acordo com levantamentos da Deloitte, cerca de metade dos jovens (aprox. 50%) concorda que “as empresas têm um papel mais importante na sociedade do que apenas gerar lucros”, esperando que assumam ativamente compromissos na resolução de problemas coletivos. Assim, culturas corporativas orientadas por um propósito claro, seja ele contribuir para a sustentabilidade ambiental, melhorar a vida das comunidades, inovar para resolver problemas globais, ou outro, tendem a ressoar fortemente com estes trabalhadores. Em Portugal, a consultora Cantarino (2022) observou de forma semelhante que “os líderes de amanhã procuram organizações orientadas para um propósito com o qual partilham valores”. Esse alinhamento de valores pessoais com os organizacionais é determinante: pesquisas indicam que quatro em cada dez jovens profissionais afirmam que a ausência de sentido no trabalho contribui para o seu stress, e muitos acabam por sair da empresa se não encontrarem propósito no que fazem. De fato, a falta de propósito foi apontada como um dos principais fatores a impactar negativamente a saúde mental dos jovens profissionais na atualidade.

Para cultivar propósito na cultura interna, as empresas têm adotado diversas práticas. Primeiramente, definir e comunicar de forma consistente uma visão inspiradora e um conjunto de valores genuínos é fundamental, e não apenas no papel, mas incorporando-os em decisões e incentivos do dia-a-dia. Além disso, envolver os colaboradores em iniciativas de responsabilidade social corporativa (voluntariado, projetos comunitários, ações de sustentabilidade) ajuda a traduzir o propósito em experiências concretas. Muitas organizações fixam também objetivos de negócio ligados a impacto social/ambiental (por exemplo, metas de redução de emissões de carbono, inclusão digital de comunidades carentes, etc.), de modo a que o propósito permeie a estratégia e não seja visto como algo acessório. Sobretudo, é preciso integrar o propósito nas rotinas diárias, por exemplo, celebrando regularmente histórias de como o trabalho de cada colaborador contribuiu para resultados benéficos à sociedade ou reconhecendo equipas cujo projeto teve impacto positivo

tangível. Quando os Gen Z veem essa coerência entre o discurso e a prática, tendem a sentir orgulho em fazer parte da organização. Não por acaso, estudos nos EUA indicam que, em empresas reconhecidas como excelentes locais para trabalhar (com forte orientação por valores), a percentagem de Gen Z que sente que o seu trabalho é significativo é 56% superior à verificada em empresas medianas. Além disso, nesses ambientes de alta confiança, a diferença intergeracional na percepção de significado do trabalho praticamente desaparece, enquanto em organizações comuns costuma haver um gap de quase 20 pontos percentuais entre, por exemplo, Baby Boomers e Gen Z quanto a achar o trabalho significativo (GPTW, 2023). Isto sugere que culturas fortes, pautadas por propósito e valores autênticos, conseguem envolver todas as gerações de forma mais homogênea, beneficiando o clima geral e reduzindo possíveis discrepâncias de engajamento.

Um ingrediente cultural frequentemente destacado pelos Gen Z é a necessidade de um ambiente de trabalho positivo e psicologicamente seguro. Estes jovens cresceram familiarizados com termos como “toxic workplace” e valorizam empresas que promovam ativamente o bem-estar emocional e a segurança psicológica. Segurança psicológica significa poder expressar opiniões, admitir erros e ser autêntico sem medo de reprimendas ou ridicularização. Infelizmente, nem todos encontram isso nos seus empregos iniciais, apenas cerca de 51% dos Gen Z nos EUA consideram o seu local de trabalho psicologicamente saudável, segundo dados do GPTW, ao passo que nas melhores empresas esse número sobe para 84%. A diferença é enorme e afeta diretamente a retenção: ambientes percebidos como saudáveis, acolhedores e até divertidos (onde haja espaço para alguma leveza e boa disposição) tendem a apresentar menores índices de burnout e rotatividade. Colaboradores jovens que se sentem seguros para ser quem são, e que têm espaço para aprender com erros sem humilhação, criam laços mais fortes com a equipa e a organização. Por sua vez, empresas que ignorem esses aspetos arriscam enfrentar ciclos contínuos de perda de talento jovem, com os elevados custos de substituição e impactos na produtividade associados, além de dificuldades em atrair novos jovens num mercado onde as percepções negativas se espalham rapidamente via redes sociais e sites de avaliação.

Importa ainda referir que essa coerência cultural deve começar na liderança e nos níveis hierárquicos superiores. A Gen Z, como já referido, tem baixa tolerância a discursos vazios; empresas consideradas excelentes para esta geração tendem a efetivamente “viver os valores que pregam” em todos os escalões. Uma recomendação frequente de consultorias como a GPTW é exatamente essa: para ganhar a confiança dos jovens, as chefias devem dar o exemplo em termos de ética, transparência e equilíbrio. A história das gerações passadas no contexto laboral incluiu, não raramente, aceitar compromissos de valores em prol de resultados de curto prazo; a Geração Z, por contraste, já entra no mercado exigindo respeito e integridade desde o primeiro dia. Logo, cabe às lideranças assegurar que não haja contradição entre o que se promete nos programas de employer branding ou nos valores divulgados e a realidade do dia-a-dia interno. Líderes que pregam equilíbrio, mas exigem jornadas exaustivas, ou que falam de colaboração, mas mantêm estilos autoritários, rapidamente perdem a credibilidade junto desta geração. Daí que um ponto de partida para reter talentos Gen Z seja garantir que a liderança corporativa incorpora os princípios que a

organização declara valorizar, seja no tratamento dos colaboradores, seja na tomada de decisões com responsabilidade social.

Dito isto, surge a questão de como as lideranças podem adaptar-se para nutrir esse tipo de cultura e desenvolver os talentos mais jovens de forma alinhada com estes princípios. Diversos especialistas apontam que o estilo de gestão tradicional, mais hierárquico e assente em comando-controle, necessita de ajustes para gerir eficazmente os novos profissionais da Gen Z (Schroth, 2019; Iásbeck, 2023). Em geral, a Gen Z prefere líderes que atuem como mentores e coaches em vez de “chefes” autocráticos, valorizando uma relação de orientação, confiança e apoio individualizado. Essa preferência conecta-se ao desejo de feedback frequente e de aprendizagem contínua já mencionado. Os jovens apreciam líderes que ensinam e desenvolvem ao invés de apenas mandarem; que estabelecem uma visão clara, mas dão autonomia para inovar; e que estejam acessíveis para dialogar. Um gestor distante, inacessível ou que não ouve a equipa dificilmente ganhará a lealdade de um colaborador Gen Z.

Aliás, o feedback frequente e imediato é quase uma necessidade geracional. Habitados à interação instantânea das plataformas digitais, os Gen Z anseiam por saber rapidamente como estão a desempenhar e o que podem melhorar. Nas empresas, isso implica que ciclos anuais de avaliação formal são insuficientes, eles valorizam check-ins constantes, pequenas correções de rota em tempo real e reconhecimento “no momento” por um trabalho bem feito. A ausência de feedback deixa-os ansiosos ou indiferentes; e feedback apenas negativo, sem componente construtiva, tende a ser mal recebido e a minar a motivação. Assim, lideranças eficazes com estes jovens são aquelas que instauram rotinas de feedback genuíno e construtivo, celebram pequenos progressos e orientam no erro ao invés de punir.

Curiosamente, outro desafio que desponta é que relativamente poucos Gen Z ambicionam ocupar cargos de liderança tradicional a médio prazo. Conforme mencionado, apenas cerca de 6% indicaram tornar-se líder executivo como objetivo principal de carreira, valor bastante inferior ao de gerações precedentes. Isso pode dever-se a vários fatores: muitos observaram líderes em condições de elevado stress e pouco equilíbrio e não querem essa vida; outros consideram que é possível contribuir e ter impacto sem necessariamente ter um título formal de chefia; ou simplesmente encaram a liderança como algo que deve acontecer naturalmente e não como uma meta em si mesma. Independentemente da causa, esta menor disposição para assumir posições hierárquicas acende um sinal de alerta para as organizações (a médio-longo prazo poder-se-á criar um gap de sucessão em posições de topo). Como, então, motivar e desenvolver a próxima geração de líderes? A resposta dos especialistas passa por remodelar o próprio conceito de liderança e por tornar as funções de gestão mais compatíveis com os valores da nova geração.

Em primeiro lugar, ao desenvolver talentos jovens, as empresas devem oferecer oportunidades de liderança incremental mesmo sem cargo formal. Isto é, permitir que os colaboradores Gen Z assumam projetos ou equipas em pequena escala, liderando iniciativas específicas, orientando estagiários ou coordenando grupos de trabalho, de modo a exercitarem capacidades de liderança informal. Dar-lhes desde cedo espaço para exercer influência e tomar decisões (com

responsabilidade proporcional) desenvolve competências de liderança sem a pressão ou a rigidez de um cargo hierárquico tradicional. Essa e outras iniciativas de empowerment mostram ao talento jovem que a empresa confia nele, algo crítico para ganhar o seu compromisso a longo prazo.

Além disso, formação em competências de liderança adaptativa deve ser integrada nos planos de desenvolvimento assim que os jovens assumem os primeiros cargos de chefia intermédia. Ensinar-lhes desde cedo capacidades de comunicação eficaz, inteligência emocional, gestão de conflitos e técnicas de coaching prepara-os para liderar num estilo compatível com as expectativas dos seus pares e subordinados também jovens. Por exemplo, um programa de “Líderes do Futuro” pode focar em como dar feedback construtivo, como inspirar pelo exemplo e como gerir equipas diversas, aspetos cruciais para liderar a Geração Z e seguintes. Investir nessa formação não só produz líderes mais competentes, mas também sinaliza à Gen Z que a empresa quer lideranças humanizadas e progressistas, em sintonia com o que valorizam.

Adicionalmente, as práticas de reconhecimento por parte da liderança são vitais. Uma queixa comum de profissionais jovens é a sensação de falta de reconhecimento e valorização do seu esforço, o que contribui fortemente para frustração e eventualmente para a saída da empresa. Lideranças atentas devem celebrar as conquistas (mesmo as pequenas), dar crédito aos autores das boas ideias e mostrar interesse genuíno pelo desenvolvimento de cada um. Esse reconhecimento individualizado e frequente, que pode vir sob a forma de elogios públicos, oportunidades visíveis ou simples agradecimentos, alimenta a motivação da Gen Z e faz com que encarem a liderança não como fonte de pressão, mas como fonte de apoio. Em contrapartida, líderes que apenas apontam erros ou que ignoram as contribuições da equipa rapidamente alienam estes colaboradores.

Por fim, vale mencionar a questão do pipeline de liderança: se menos Gen Z aspiram ser líderes no molde tradicional, as empresas podem precisar de reinventar os cargos de liderança para torná-los compatíveis com os valores desta geração. Isso pode incluir redefinir expectativas, por exemplo, permitir modalidades de liderança partilhada ou job rotation em posições de chefia para evitar burnout, ou assegurar que líderes também possam manter algum equilíbrio trabalho-vida. Pode significar comunicar a liderança não apenas como poder e remuneração extra, mas sim como uma oportunidade de servir, de inspirar outros e de concretizar um propósito através das equipas, aspetos que podem motivá-los a seguir esse caminho. Também pode envolver criar caminhos de progressão alternativos (especialista vs. gestor) de modo que a liderança não seja vista como o único modo de evoluir na carreira. Ao tornar os papéis de liderança mais atrativos e alinhados com os ideais de realização pessoal e impacto positivo, aumenta-se a probabilidade de jovens talentosos quererem assumi-los no futuro.

Em resumo, o desafio de liderar e desenvolver talentos Gen Z requer dos gestores atuais um verdadeiro “upgrade geracional” nas suas competências e mentalidades. É necessário migrar de um paradigma de comando-controle para um paradigma de guia-facilitador, fomentando autonomia responsável, oferecendo feedback constante e genuíno, e construindo um ambiente de trabalho baseado em respeito mútuo e propósito partilhado. Os líderes devem aprender a ouvir ativamente

os seus jovens colaboradores, a aprender também com eles (reconhecendo a inversão de tutoria digital que muitas vezes ocorre) e a cultivar uma cultura de confiança. Apenas com essa atualização de práticas de liderança será possível tirar o melhor proveito da Geração Z, retendo os seus talentos, mantendo-os engajados e preparando-os, quem sabe, para liderarem a organização de amanhã dentro de um modelo renovado de gestão.

1.6 Tendências Emergentes: Novas Formas de Trabalho

A Geração Z ingressa no mundo laboral num período de profundas transformações na natureza do trabalho, marcado pelo crescimento da gig economy, pela difusão do trabalho remoto/híbrido e por arranjos de carreira mais flexíveis e não convencionais. Ao contrário de gerações anteriores, que entraram num mercado ainda pautado pelo emprego tradicional de longo prazo numa só organização, muitos jovens Gen Z não têm a referência de um mercado de trabalho “estável para a vida” (como tiveram, por exemplo, muitos Baby Boomers). Em vez disso, encaram com naturalidade formas alternativas de trabalho para além do contrato permanente a tempo inteiro. Essa predisposição está a influenciar tanto as preferências individuais dos jovens como as estratégias organizacionais em resposta.

Um fenómeno notório é a atração exercida pela gig economy, ou economia de trabalhos de curta duração frequentemente mediados por plataformas digitais (Uber, UpWork, Fiverr, Glovo, entre inúmeros outros exemplos). Estudos pós-pandemia indicam que três em cada quatro jovens consideram hoje formas de trabalho freelance e arranjos flexíveis mais atrativos do que empregos tradicionais, um aumento significativo face a décadas passadas. Em grande medida, isto deve-se à promessa de autonomia: poder escolher projetos, horários e até local de trabalho, em vez de se sujeitar a horários fixos e tarefas predeterminadas. Adicionalmente, a possibilidade de obter rendimento através das redes sociais ou da criação de conteúdo online tornou-se real para alguns (e um aspeto aspiracional para muitos outros). Nas plataformas como TikTok, Instagram ou YouTube, proliferam relatos de jovens que rejeitaram empregos convencionais mal remunerados, onde se sentiam desrespeitados, optando por tentar a sorte como empreendedores digitais ou trabalhadores independentes. Esta tendência reflete simultaneamente uma preferência por flexibilidade e uma reação às dificuldades de inserção em empregos formais de qualidade: diante de um mercado tradicional que por vezes apenas oferece estágios não remunerados ou contratos precários de curto prazo, a gig economy emerge como uma alternativa atraente que permite ganhar experiência e algum rendimento com maior controle pessoal.

No contexto europeu, a pandemia de COVID-19 (2020-2021) afetou severamente o emprego jovem e acelerou algumas destas mudanças. Em 2023, a percentagem de jovens NEET (que não estudam nem trabalham) na UE permaneceu elevada, cerca de 11,2% na faixa 15-29 anos, e em países como Itália, Grécia ou Roménia esse indicador é ainda superior. Este contexto de dificuldade em conseguir colocação “tradicional” empurrou muitos jovens para a autoempregabilidade, trabalhos temporários e outras vias menos convencionais. Portugal não foge totalmente a essa tendência: embora apresente uma taxa de NEET ligeiramente inferior à média europeia, ainda assim evidencia alta precariedade nos empregos ocupados pelos mais novos (muitos contratos a termo, salários

baixos de entrada, etc.). Some-se a isso o facto já mencionado de praticamente metade da geração Z portuguesa ponderar emigrar em busca de melhores condições, e percebe-se que as organizações nacionais enfrentam concorrência não só de outros empregadores, mas também do apelo de carreiras alternativas, seja fora do país, seja fora do modelo formal de emprego.

Dentro das organizações, flexibilidade passou a ser uma palavra de ordem para atrair e satisfazer a Gen Z no que toca às formas de trabalho. Conceitos outrora exóticos como “anywhere office” (trabalho a partir de qualquer lugar) são vistos como normais por quem cresceu com Wi-Fi onipresente e ferramentas de cloud computing. Muitos jovens questionam por que razão trabalhos que poderiam ser feitos num portátil, com ligação à internet, requerem presença física diária e horários rígidos. Pesquisas recentes revelaram até um dado contraintuitivo: apesar de serem “nativos digitais”, os Gen Z não desejam estar 100% remotos o tempo todo; na verdade, preferem geralmente modelos híbridos, combinando a interação social do escritório com a comodidade do trabalho remoto. Por exemplo, um inquérito da Gallup nos EUA (2022) mostrou que os trabalhadores Gen Z eram os menos propensos a querer trabalho totalmente remoto em comparação com gerações mais velhas, muitos expressaram que valorizam sim a flexibilidade de poder trabalhar de casa quando convém, mas também reconhecem os benefícios de estar presencialmente no local de trabalho para aprender com colegas, construir relações e evitar o isolamento. Assim, o que realmente desejam é poder escolher, ter o melhor dos dois mundos conforme a natureza da tarefa e as necessidades pessoais.

Para as organizações, essa preferência implica oferecer políticas flexíveis: tornar-se remote-friendly, permitir horários ajustáveis, talvez até possibilitar períodos como “nómada digital” (trabalhar temporariamente a partir de outros locais ou países, quando compatível com a função), e focar mais em produtividade por objetivos do que em controlo rígido de ponto. As empresas que insistem em modelos 100% presenciais sem uma forte justificativa (por exemplo, certas indústrias em que a presença física é mesmo necessária) arriscam ser percebidas pelos Gen Z como pouco evoluídas e afastar candidatos, a não ser que ofereçam outras vantagens muito apelativas que compensariam essa inflexibilidade.

Outra faceta das novas formas de trabalho é a conceção de carreiras menos lineares. A Geração Z não espera, nem deseja ficar 30 anos numa mesma empresa, nem seguir necessariamente o trajeto predefinido júnior → pleno → sénior sempre na mesma função ou área. Ao contrário, muitos antevêm uma carreira em formato de mosaico, com múltiplas fases possivelmente em setores distintos e até combinando emprego tradicional com projetos paralelos ou períodos sabáticos. Isso está ligado à vontade de explorar diversos interesses e de desenvolver um leque amplo de competências (novamente, uma extensão da valorização da aprendizagem contínua já discutida). Assim, há jovens Gen Z que planeiam, por exemplo, passar 2-3 anos numa empresa para ganhar experiência, em seguida tirar um gap year para um projeto pessoal ou voluntariado, depois reentrar noutro setor, e assim sucessivamente. A ideia de uma “carreira para toda a vida” na mesma organização soa-lhes estranha ou pouco atraente, muitos preferem imaginar a carreira quase como uma série de “missões” em vez de uma escada única a subir.

As empresas começam a responder a este fenómeno com iniciativas de carreira flexível interna. Ao invés de forçar alguém a “escolher um caminho e segui-lo” indefinidamente, algumas organizações passaram a permitir e até incentivar a mobilidade transversal e experiências variadas dentro da própria empresa. Por exemplo, surgem programas internos de “gig”, plataformas onde colaboradoras podem candidatar-se a projetos temporários noutros departamentos, políticas de incentivo a candidaturas internas para vagas em áreas diferentes (ao invés de restringir movimentações), ou criação de postos generalistas que rodam por várias funções (job rotation). Essas abordagens reconhecem que, para reter um talento Gen Z, talvez seja necessário dar-lhe novos desafios sem que ele precise de sair da empresa. E mesmo se sair, organizações progressistas procuram manter muitas vezes uma porta aberta para chamados “boomerang employees”, sabendo que hoje alguém sai, mas pode querer voltar amanhã com mais experiência, e que não deve haver estigma nessa reentrada. Tudo isso representa um repensar das carreiras tradicionais, tornando-as mais fluidas e personalizadas, em linha com as expectativas da nova geração.

A gig economy também coloca desafios quanto aos direitos e segurança socioeconómica destes trabalhadores, um tema amplo que escapa ao escopo desta revisão. Mas é relevante notar que a Gen Z, ao valorizar liberdade e autonomia, às vezes abdica de proteções típicas dos empregos formais (como contrato permanente, subsídio de férias, contribuições para segurança social, etc.). Cabe às instituições e às empresas pensar em formatos híbridos que conciliem flexibilidade com segurança básica. Por exemplo, algumas empresas começam a contratar pessoas em regime de freelancer, mas oferecendo-lhes acesso a certos benefícios (como seguro de saúde ou formação) mesmo não sendo funcionários permanentes, de modo a integrar formas flexíveis de trabalho sem precarizar excessivamente. Outras mantêm “bolsas” de talentos independentes com quem trabalham regularmente e aos quais proporcionam algum tipo de vínculo leve, seja acesso a formações internas, convites para eventos da empresa, utilização parcial de instalações, numa tentativa de criar alguma lealdade mútua mesmo fora do vínculo tradicional.

Em termos de retenção, a existência de uma gig economy vibrante significa que os empregadores têm uma concorrência adicional: já não se trata apenas de perder um colaborador para outra empresa, mas sim de perdê-lo para o trabalho por conta própria ou para um estilo de vida mais flexível. Para muitos Gen Z, especialmente os mais qualificados em áreas tecnológicas ou criativas, esta tornou-se uma opção concreta: podem tornar-se desenvolvedores freelance, consultores em múltiplos projetos, criadores de conteúdo com monetização direta, etc. Assim, as empresas devem perguntar-se: o que podemos oferecer que faça estes talentos preferirem ficar connosco em vez de seguirem por conta própria? A resposta frequentemente recai nos temas já explorados: um ambiente acolhedor, oportunidades de crescimento e aprendizado (difíceis de obter quando se é freelancer isolado), segurança financeira e benefícios, e sentido de pertencimento a algo maior. Adicionalmente, algumas empresas passaram a incluir maior flexibilidade contratual como parte da proposta: por exemplo, permitindo que um colaborador dedique 20% do seu tempo a projetos pessoais (side hustles) ou oferecendo opções de redução temporária da carga horária se ele quiser estudar ou viajar, sem que precise se demitir para o fazer. Tais medidas criativas reconhecem que,

se não for dada essa folga, o jovem possivelmente sairá de qualquer modo para perseguir essas outras experiências, então é preferível incorporá-las dentro da relação de trabalho.

Em suma, a Geração Z trouxe para o primeiro plano a noção de que o trabalho não precisa (e talvez não deva) encaixar-se no formato tradicional 8h-17h no escritório, cinco dias por semana, com carreira linear ascendente num único empregador. Flexibilidade deixou de ser vista como um privilégio pontual e passou a ser encarada como critério básico de atratividade de um emprego. A emergência da gig economy e de novas formas de trabalho é ao mesmo tempo causa e consequência dessa mudança de mentalidade. Para as organizações, o desafio é duplo: adaptar-se internamente (rever normas, políticas e cultura) para acomodar esta flexibilidade crescente, e cooperar externamente (com governos, parceiros e sociedade) para assegurar que esses novos formatos de trabalho sejam sustentáveis e não resultem em exploração nem numa fuga massiva de talentos qualificados do mercado formal. As empresas que se mostrarem inovadoras na contratação e gestão flexível, por exemplo, incorporando freelancers em projetos de forma estruturada, permitindo intercâmbio de talentos com startups ou outras empresas, experimentando semana de 4 dias em determinados contextos, etc., poderão não só atrair a Gen Z, mas também posicionar-se na vanguarda de um mercado de trabalho em rápida evolução. Já as organizações que ignorarem estas tendências correm o risco de se tornar obsoletas aos olhos da nova geração, ficando incapazes de competir pela preferência de quem privilegia liberdade e realização pessoal na sua relação com o trabalho.

1.7 Transformação Digital e Competências do Futuro

A transformação digital em curso nas organizações casa-se de forma singular com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, dado serem os primeiros verdadeiros nativos digitais a ingressar profissionalmente. Em teoria, espera-se que estes jovens tragam maior facilidade de adaptação a novas tecnologias, familiaridade com ferramentas digitais e uma mentalidade propícia à inovação tecnológica. Na prática, isso tem-se confirmado em vários aspetos, embora com algumas nuances importantes quanto às competências necessárias para o futuro.

Em primeiro lugar, a Gen Z apresenta um nível de competências digitais básicas e de uso de tecnologias muito acima da média das gerações anteriores. Por exemplo, estatísticas europeias indicam que os jovens portugueses dos 16-24 anos estão entre os primeiros da UE em utilização de redes sociais e consumo de notícias online. São também utilizadores intensivos de smartphones e aplicações, o que significa que entram nas empresas já dominando atividades como produtividade em ambiente digital, pesquisa rápida de informação, multitarefa entre plataformas, comunicação em múltiplos canais virtuais, etc. Para as organizações, isto representa um potencial enorme: os Gen Z podem atuar como agentes de mudança digital, ajudando a implementar novas soluções (seja um software colaborativo interno, seja iniciativas mais avançadas como análise de dados ou inteligência artificial) com uma curva de aprendizagem muito menor do que a verificada em colaboradores seniores. Já se observa, por exemplo, que muitos destes jovens rapidamente se tornam os "power users" ou evangelistas internos de ferramentas como Slack, Microsoft Teams, plataformas de

business analytics, automatização de tarefas via macros ou low-code, entre outras, impulsionando a eficiência e encorajando colegas a adotarem tecnologias modernas.

Um dado revelador é trazido pelo inquérito global da Deloitte (2025): 57% dos Gen Z já utilizam ferramentas de Inteligência Artificial generativa (GenAI) no trabalho de forma rotineira. Ou seja, antes mesmo de muitas empresas formalizarem o uso dessas tecnologias, os próprios jovens estão a adotá-las por iniciativa própria (por exemplo, usando o ChatGPT para acelerar tarefas ou tirar dúvidas). Eles reconhecem os benefícios dessas ferramentas em termos de produtividade, criatividade e aprendizagem. Todavia, ao mesmo tempo, expressam preocupações com a automação de funções e, em particular, com o possível impacto negativo sobre os trabalhadores mais jovens. Num dos grupos focais do estudo da Deloitte, um inquirido millennial alertou que “a IA pode aumentar o fosso económico, beneficiando apenas quem controla estas tecnologias”, refletindo o receio de que muitos jovens possam ser excluídos ou substituídos se não tiverem acesso às competências emergentes de ponta. De facto, a Gen Z parece bastante consciente da necessidade de se manter atualizada e relevante num mercado que será profundamente alterado por IA, robótica e outras inovações nos próximos anos. Diferentemente de algumas gerações anteriores que podiam presumir que as competências aprendidas no início da carreira bastariam até à reforma, estes jovens sabem que terão de reaprender e reinventar-se múltiplas vezes.

Isso leva à questão das competências do futuro. Relatórios de organismos internacionais (como a OCDE e o Fórum Económico Mundial) apontam que, além das competências tecnológicas específicas (programação, análise de dados, machine learning, etc.), serão cada vez mais importantes as competências transversais ou soft skills complementares, tais como pensamento crítico, criatividade, resolução de problemas complexos, literacia de dados, colaboração virtual e adaptabilidade. A Geração Z, tendo em muitos casos recebido uma educação básica e superior um pouco mais centrada em competências (projetos, trabalhos em equipa, aprendizagem baseada em problemas) do que focada apenas em conteúdos decorados, poderá ter alguma vantagem nessas soft skills. No entanto, nem todos os jovens as possuem de forma desenvolvida, por exemplo, apesar de serem chamados de nativos digitais, nem todos têm alfabetização digital profunda para o contexto profissional. Saber usar redes sociais não é o mesmo que saber configurar um sistema de cibersegurança ou interpretar visualizações de big data. Assim, há um esforço a ser feito tanto pelos jovens (em formação contínua, buscando intencionalmente adquirir essas competências não ensinadas formalmente) quanto pelas empresas (em capacitação interna e treino em serviço) para desenvolver as habilidades emergentes necessárias.

As organizações devem, portanto, investir em programas de upskilling e reskilling focados no digital. Muitos empregadores já o fazem, implementando academias internas de formação tecnológica, parcerias com plataformas de cursos online (como Coursera, Udemy) para oferta de formações aos funcionários, hackathons internos para identificar e treinar talentos em programação, entre outras iniciativas. A ideia é garantir que, embora os Gen Z entrem com uma boa base digital, eles continuem a evoluir e a especializar-se nas áreas tecnológicas críticas para o negócio. Incentivar que jovens colaboradores obtenham certificações (por exemplo, em análise de dados, cibersegurança,

metodologias ágeis) ou que participem em projetos de transformação digital dentro da empresa pode simultaneamente aproveitar a sua predisposição tecnológica e suprimir eventuais lacunas de conhecimento prático. Além disso, esse investimento em formação contínua sinaliza à Geração Z que a empresa está empenhada em prepará-los para o futuro, o que alimenta o seu comprometimento.

Outra nuance da transformação digital é que ela altera os próprios modos de trabalhar. Os Gen Z, como vimos, adaptam-se rapidamente a novas ferramentas de colaboração remota, comunicação instantânea e gestão de conhecimento digital. Contudo, podem precisar de mentoria quanto ao uso estratégico da tecnologia no contexto de negócios. Por exemplo, são ágeis a adotar um novo app, mas talvez precisem de orientação sobre cibersegurança corporativa (boa gestão de senhas, proteção de dados sensíveis), ou sobre etiqueta profissional em comunicação digital (como articular mensagens claras, adequadas a diferentes públicos). As empresas que engajarem a Gen Z como aliada na transformação digital, ouvindo as suas sugestões sobre que tecnologias implementar, permitindo-lhes pilotar novas ferramentas, colherão benefícios duplos: aceleram a inovação interna e fazem os jovens sentirem-se valorizados pelas suas competências. Entretanto, essas empresas devem também estabelecer sistemas de governança e formação para assegurar que o entusiasmo digital da Gen Z se traduza em ganhos organizacionais e não em riscos (por exemplo, uso inadvertido de uma ferramenta não aprovada que exponha dados).

Em resumo, a simbiose entre a Geração Z e a transformação digital é promissora, mas requer gestão cuidadosa. Os jovens trazem adaptabilidade tecnológica e abertura a mudanças, ingredientes essenciais para a era digital. Cabe às organizações fornecer direção e apoio, identificando quais competências técnicas e transversais precisam ser cultivadas, oferecendo treino contínuo e atualizações, e aproveitando a familiaridade dos jovens com a tecnologia para impulsionar a mudança, sem presumir que eles “sabem tudo” só por serem nativos digitais. Aqueles empregadores que investirem proativamente em formar os seus colaboradores Gen Z para as competências do futuro (desde hard skills digitais até soft skills como criatividade e colaboração remota) estarão não apenas a aumentar a retenção destes talentos, que veem nisso um investimento neles, mas também a posicionar-se melhor face à concorrência, ao construir equipas jovens altamente capacitadas para liderar os projetos de inovação que determinarão o sucesso nos anos vindouros.

1.8 Estratégias Inovadoras de Gestão de Pessoas: Gamificação e

Experiência do Colaborador

Para responder aos desafios de atrair, engajar e reter a Geração Z, as áreas de Gestão de Pessoas têm vindo a adotar estratégias criativas e inovadoras. Entre essas estratégias, destacam-se o uso da gamificação em contextos corporativos e a crescente ênfase na experiência do colaborador, desde o recrutamento até ao desenvolvimento, como forma de tornar o percurso dentro da organização mais motivador e satisfatório para o jovem talento.

A gamificação refere-se à aplicação de elementos típicos de jogos (pontuações, recompensas, competição saudável, níveis, desafios) em contextos não lúdicos, como o trabalho ou a

aprendizagem corporativa (Werbach & Hunter, 2012). No âmbito de Recursos Humanos, a gamificação vem sendo utilizada em diversos sub-processos: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliações de desempenho e até na gestão da mudança (por exemplo, para incentivar a adoção de novos sistemas internos). A razão pela qual a gamificação é especialmente promissora com a Geração Z tem a ver com as características desta geração: estes jovens cresceram a jogar (sejam videogames complexos, sejam apps lúdicas no telemóvel) e estão acostumados a feedback imediato, interatividade constante e conquistas frequentes, exatamente as características que a gamificação pode proporcionar às tarefas e objetivos do mundo do trabalho.

Vários exemplos ilustram o uso crescente da gamificação pelas organizações. No recrutamento, empresas inovadoras introduziram dinâmicas de jogo para avaliar candidatos Gen Z de forma mais atrativa e eficaz: hackathons para identificar talentos em TI, simulações online e business games que colocam os candidatos a resolver problemas reais sob forma de jogo, quizzes com leaderboards para avaliar raciocínio ou competências técnicas, ou até desafios em formato de aplicativo móvel onde os candidatos “jogam” e ao mesmo tempo demonstram competências (por exemplo, um jogo de gestão de recursos simulando decisões de negócio). Essas abordagens tornam o processo seletivo mais envolvente para o jovem, que o vê como um desafio interessante ao invés de uma entrevista tradicional aborrecida, ao mesmo tempo em que permitem à empresa observar competências em ação num contexto lúdico que estimula o melhor dos participantes.

Na formação corporativa, a gamificação tem sido igualmente transformadora. Plataformas de aprendizagem gamificadas, com pontos, medalhas virtuais e rankings, tendem a aumentar significativamente as taxas de conclusão de cursos e a retenção de conhecimento em comparação com módulos de e-learning convencionais. Por exemplo, uma empresa que implemente um portal interno de cursos onde os colaboradores ganham pontos por cada módulo concluído, desbloqueiam badges de competência e podem comparar seu progresso com colegas, geralmente observa maior entusiasmo e adesão às formações obrigatórias. Alguns programas de onboarding para jovens contratados já incluem elementos de jogo, como missões a cumprir dentro da empresa nos primeiros 30 dias (conhecer determinada pessoa-chave, completar um mini-projeto em equipa) com recompensas simbólicas, tornando o aprendizado sobre a empresa mais dinâmico.

Internamente, no dia-a-dia, a gamificação pode também fomentar comportamentos desejados e alinhar objetivos. Muitas empresas implementaram programas de incentivos gamificados: por exemplo, conceder pontos por cumprimento de metas trimestrais, por colaboração interdepartamental efetiva ou por apresentar sugestões de melhoria. Esses pontos podem depois ser trocados por recompensas (pequenos prémios, reconhecimento público, vantagens exclusivas). Para a Gen Z, que adere bem a desafios e colecionáveis virtuais, esse tipo de sistema torna metas abstratas em algo tangível e divertido. Um colaborador jovem pode sentir-se motivado a cumprir determinados objetivos se vir progresso numa barra de pontos ou se houver uma competição amigável entre equipas com um dashboard visível. Empresas de setores tão diversos como vendas, atendimento ao cliente e mesmo fábricas já relataram sucesso ao gamificar indicadores de

performance, conseguindo maior engajamento dos funcionários, especialmente dos mais jovens, em atingir as metas pretendidas.

É importante notar, contudo, que a gamificação eficaz não se resume a dar brindes ou banalizar o trabalho colocando “pontos em tudo”. Os elementos de design de jogo devem ser bem pensados para realmente impulsionar a motivação intrínseca e os comportamentos de alto desempenho. Conforme alertado por especialistas, não se deve reduzir gamificação a pontos e badges superficiais; o poder real está em desencadear sentimentos de conquista, progresso, pertença e propósito. Por exemplo, um leaderboard mal concebido pode gerar frustração ou competição negativa, enquanto um sistema cooperativo de pontos por equipa pode incentivar apoio mútuo. A gamificação deve ser usada como ferramenta para reforçar a cultura desejada: se a empresa valoriza trabalho em equipa, a mecânica de jogo deve premiar esforços coletivos; se valoriza inovação, deve haver incentivo lúdico para sugestões criativas, e assim por diante. Quando bem implementada, a gamificação consegue alinhar os objetivos individuais aos organizacionais de forma motivadora. Por exemplo, um programa interno gamificado para promover hábitos de vida saudável (pontuando quem participa de desafios de passos diários, pausas ativas ou meditação) pode simultaneamente melhorar a saúde dos colaboradores e mostrar que a empresa se importa, um win-win. Além disso, a gamificação pode servir para dar voz aos jovens: certas empresas usam apps gamificadas de feedback, onde funcionários dão opiniões ou respondem a quizzes sobre a satisfação e veem resultados em tempo real, o que os faz sentir parte ativa da melhoria contínua.

Paralelamente, cresce a atenção dada à Experiência do Colaborador (Employee Experience). Este conceito refere-se a abordar a trajetória do colaborador na empresa de forma holística, desde o processo de recrutamento, passando pela integração, desenvolvimento, reconhecimento e até a saída, garantindo que em cada etapa o colaborador tenha uma experiência positiva, envolvente e alinhada com a cultura da organização. A Geração Z, habituada a avaliar experiências integradas (como utilizadores exigentes que são, por exemplo, de serviços digitais), tende a julgar uma empresa não apenas pelo salário, mas por tudo o que vivencia no dia a dia do trabalho. Isso inclui desde a facilidade dos processos internos (muitas vezes tecnológicos), a qualidade da comunicação interna, até elementos intangíveis como o sentimento de pertencimento e realização no percurso de carreira. Organizações atentas estão a mapear a jornada do colaborador para identificar pontos críticos onde pode haver desconforto, desmotivação ou quebra de expectativa, e a intervir proativamente para melhorar essas etapas.

No caso da Gen Z, que valoriza fortemente desenvolvimento de carreira e aprendizagem, mapear a experiência do colaborador significa, por exemplo, identificar momentos em que, sem intervenção, poderia surgir frustração: após 6 meses no cargo, há algum abrandamento de desafios? O jovem sente que está a crescer? Se não, a empresa deveria introduzir algo nessa fase (um novo projeto, um mentoring, um feedback estruturado). Da mesma forma, se se sabe que tipicamente após 1 ano muitos jovens começam a pensar em trocar de funções, a empresa pode planejar um “check-in de carreira” nessa altura, oferecendo planos de rotação ou novos objetivos para reengajar o talento. Trata-se de personalizar e enriquecer a trajetória, em vez de deixá-la ao acaso. Ferramentas de

escuta contínua (como pulse surveys frequentes) e análises de dados de RH ajudam a compreender a experiência real vivida e onde atuar.

A gamificação e a gestão da experiência do colaborador não estão isoladas, na verdade, a gamificação pode ser vista como uma ferramenta para melhorar certos touchpoints dessa experiência. Por exemplo, transformar a obrigatória formação anual de compliance (normalmente monótona) num jogo interativo com cenários e pontuação pode tornar esse momento, que faz parte da experiência do colaborador, muito mais positivo e até fortalecer o aprendizado. Ou gamificar o processo de integração de novos colaboradores, como citado, pode fazer alguém da Gen Z sentir-se mais acolhido e motivado nos primeiros dias. Assim, ambas as abordagens se complementam para criar um ambiente de trabalho que espelha, em miniatura, as melhores práticas de UX (User Experience) que estes jovens já esperam de outras esferas da vida.

É fundamental, contudo, que tais estratégias sejam implementadas com autenticidade e parcimônia. Gamificação excessiva ou mal desenhada pode ser contraproducente: se os colaboradores sentirem que é uma infantilização ou manipulação forçada do seu trabalho, o efeito será o oposto ao desejado. Da mesma forma, melhorar a employee experience não significa transformar o escritório num parque de diversões nem evitar todo e qualquer esforço ou pressão, significa, isso sim, remover atritos desnecessários, proporcionar reconhecimento e evolução, e criar um clima em que trabalhar seja estimulante e não angustiante. A Gen Z valoriza a diversão e a leveza, mas também quer ser levada a sério e ver substância nas iniciativas da empresa.

Em conclusão, a gamificação e a gestão estratégica da experiência do colaborador emergem como respostas criativas e eficazes para as organizações se alinharem às expectativas da Geração Z. Gamificar processos pode aumentar o engajamento, a aprendizagem e até a retenção, ao passo que focar na experiência global do colaborador assegura que cada interação do jovem com a empresa reforça os laços de satisfação e compromisso. Empresas que investem nessas frentes, com autenticidade e bom senso, reportam colaboradores mais motivados, culturas mais dinâmicas e uma imagem empregadora diferenciada. Dado que a Geração Z continuará a crescer em representatividade na força de trabalho nos próximos anos, essas estratégias não são modismos passageiros, mas indicativos de uma evolução necessária nas práticas de gestão de pessoas para esta nova era.

1.9 Síntese Analítica: Desafios e Estratégias

A partir desta revisão, é possível sintetizar alguns desafios recorrentes na gestão de talentos da Geração Z, bem como estratégias recomendadas para os enfrentar.

Em última análise, a literatura convergente de 2020-2025 sublinha que a eficácia destas estratégias depende de um elemento transversal: a personalização e base empírica das abordagens. Ou seja, embora existam tendências gerais da Geração Z, nenhuma recomendação dispensa um diagnóstico organizacional específico e o envolvimento dos próprios jovens na concepção de soluções. Ao evitar essencialismos geracionais e ao adotar um olhar crítico, reconhecendo limitações nas abordagens “tamanho único”, as organizações estarão melhor posicionadas para inovar na gestão de pessoas.

Em contextos como o setor segurador português, marcado por tradições enraizadas, essas mudanças podem ser desafiadoras, mas potencialmente recompensadoras, resultando numa força de trabalho jovem mais engajada, leal e alinhada com os objetivos da organização. Conforme enfatizado em relatórios recentes, entender a Geração Z não é rotulá-la, mas escutá-la ativamente e co-criar com ela o futuro do trabalho. Isso implica, em última instância, evoluir continuamente as práticas de gestão de talentos em função das evidências e do diálogo, garantindo que a “próxima geração” encontre razões para ficar e prosperar dentro das organizações.

Em contextos como o setor segurador português, marcado por certas tradições enraizadas e estruturas formais, essas mudanças podem ser desafiadoras de implementar, mas potencialmente muito recompensadoras. O resultado visado é uma força de trabalho jovem mais engajada, leal e alinhada com os objetivos da organização. Conforme enfatizado em relatórios recentes, entender a Geração Z não significa rotulá-la, mas sim escutá-la ativamente e co-criar com ela o futuro do trabalho. Isso implica, em última instância, evoluir continuamente as práticas de gestão de talentos em função das evidências e do diálogo, garantindo que a “próxima geração” encontre razões para ficar e prosperar dentro das organizações, ao invés de bater em retirada perante modelos que já não a satisfazem. Em suma, a chave estará em combinar o conhecimento teórico e empírico aqui revisto com uma postura de abertura e experimentação por parte das empresas, só assim se poderão desenhar estratégias verdadeiramente eficazes para atrair e reter os talentos da Geração Z.

Tabela 2: Desafios na gestão da Geração Z e estratégias recomendadas

Fonte: Adaptado de Allen & Griffeth (2001), OECD (2023), entre outros

Desafio identificado	Autor(es) principais	Estratégia(s) sugeridas	Nível de Evidência
Alta rotatividade Jovem	Allen & Griffeth (2001); OECD (2023)	Reconhecimento, oportunidades de crescimento, liderança de suporte	a — peer-reviewed / institucional
Falta de alinhamento de propósito	Twenge (2017); Moroko & Uncles (2008)	EVP autêntica e alinhada com valores individuais	a — peer-reviewed
Necessidade de flexibilidade	PwC (2023); Schroth (2019)	Modelos híbridos, flexibilidade contratual/funcional	b — Relatório institucional; a — peer-reviewed
Escassez de competências digitais	Vial (2019); Kane et al. (2015)	Roadmap digital + formação contínua	a — peer-reviewed / b — relatórios
Motivação e learning engagement	Hamari et al. (2014); Werbach & Hunter (2012)	Gamificação integrada, feedback contínuo	a — peer-reviewed
Dissonância EVP vs prática	Backhaus e Tikoo (2004); Moroko & Uncles (2008)	Auditoria interna EVP; métricas de coerência	a — peer-reviewed

2. Metodologia

2.1 Enquadramento Metodológico

A presente investigação adota uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e comparativa, recorrendo à aplicação de dois questionários estruturados. Esta estratégia metodológica justifica-se pela necessidade de captar simultaneamente:

- a) as perceções dos colaboradores da Geração Z acerca da proposta de valor do empregador (Employee Value Proposition - EVP) e dos fatores de retenção;
- b) as perceções dos gestores relativamente às práticas de gestão de talentos e aos desafios de atrair e reter esta geração.

A opção quantitativa garante replicabilidade e objetividade, permitindo a análise de relações estatisticamente significativas entre variáveis e a comparação de perceções entre os dois grupos-alvo. Adicionalmente, o uso de instrumentos paralelos (um por grupo) viabiliza a medição focada de fenómenos distintos, assegurando comparabilidade através de procedimentos de harmonização descritos adiante.

2.2 Participantes e Amostragem

A amostra foi obtida por conveniência, no contexto da SABSEG, integrando dois grupos de respondentes, colaboradores da Geração Z e gestores com responsabilidades de liderança de equipas. Após a recolha de dados e o processo de limpeza, foram analisados 67 questionários da Geração Z e 31 questionários de gestores (total=98). Como critérios de inclusão, considerou-se:

- a) ter submetido o questionário completo ou com pelo menos 70% dos itens válidos nas secções nucleares;
- b) declarar enquadramento no grupo a que o instrumento se destina (Gen Z/gestor). Casos com mais de 30% de omissões nos blocos analíticos foram excluídos; nos restantes, omissões pontuais foram tratadas por análise caso a caso, optando-se por não imputar valores nos compósitos principais.

No que respeita à representatividade, a opção por amostra de conveniência é adequada num estudo de caso organizacional quando o objetivo é caracterizar em profundidade um contexto específico, maximizando a taxa de resposta e a relevância aplicada. Para mitigar enviesamentos típicos deste método, diversificou-se a recolha dentro da organização (vários departamentos e níveis de antiguidade), clarificou-se o anonimato e evitaram-se incentivos que pudessem induzir respostas desejáveis. Reconhece-se, contudo, que a validade externa é limitada e que os resultados não devem ser generalizados para todo o setor sem prudência; esta limitação é retomada nas conclusões.

2.3 Instrumentos de Recolha de Dados

Aplicaram-se dois questionários distintos, um para a Geração Z (escalas do tipo Likert 1-5) e outro para gestores (itens de seleção múltipla e ordinais). No inquérito da Geração Z, as escalas apresentaram consistência interna elevada: Avaliação da Empresa (12 itens; α de Cronbach = 0,958), Compromisso Organizacional (10 itens; α = 0,958) e Intenção de Saída (3 itens; α = 0,871). Exemplo de item (Likert 1-5): “Tenho oportunidades claras de progressão na carreira” (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). No questionário dos gestores, as questões de múltipla escolha abordaram desafios de integração, barreiras de comunicação, estratégias para atrair e estratégias para reter a Geração Z, bem como práticas de desenvolvimento e treino e a frequência de feedback (ordinal: diariamente; semanalmente; mensalmente; apenas em avaliações formais). Os guiões completos e a correspondência item-constructo constam no Anexo de Operacionalização.

O questionário dirigido aos gestores foi desenvolvido especificamente para o presente estudo, com base na análise de instrumentos utilizados em dissertações e estudos empíricos sobre atração e retenção de talentos e gestão intergeracional (Azevedo & Tavares, 2021; Sinigalia et al., 2024). A sua construção teve como principal objetivo garantir a comparabilidade com o questionário aplicado à Geração Z, assegurando que ambos avaliassem dimensões equivalentes, ainda que a partir de perspetivas distintas.

Deste modo, os itens foram organizados em torno de áreas como flexibilidade laboral, desenvolvimento e formação, cultura organizacional, liderança e estratégias de retenção, dimensões amplamente suportadas pela literatura (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Allen & Griffeth, 2001). Sempre que possível, os itens foram redigidos de forma paralela aos do questionário da Geração Z, facilitando a realização de análises comparativas e a aplicação de testes estatísticos no IBM SPSS Statistics (Podsakoff et al., 2012).

2.4 Operacionalização das Variáveis

A operacionalização detalhada dos construtos encontra-se no Anexo “Operacionalização das variáveis e itens de questionário”.

2.5 Validação e Limitações

Vários procedimentos foram adotados para assegurar a qualidade dos instrumentos e dos dados recolhidos. A inexistência de pré-teste formal dos questionários constitui uma limitação metodológica, justificada por restrições de tempo e de acesso aos participantes antes da recolha de dados. Para mitigar riscos de formulações ambíguas, efetuaram-se revisões internas, leituras cruzadas e uma verificação piloto informal do layout e do fluxo lógico, tendo-se ajustado instruções e exemplos sempre que necessário. As instruções no início de cada secção enfatizaram a resposta sincera e confidencial, para reduzir viés de desejabilidade social. A participação foi voluntária e anónima, e todos os participantes foram informados dos objetivos do estudo, autorizando o uso dos dados para fins exclusivamente académicos.

Como limitação principal, destaca-se a amostragem por conveniência, que embora adequada para um estudo exploratório de caso, reduz a generalização dos resultados. Adicionalmente, a natureza transversal (corte único) impede inferir causalidade temporal ou acompanhar a evolução de compromisso e intenção de saída após intervenções. Estas limitações são assumidas e compensadas por uma leitura prudente dos resultados e pela proposta de replicação com amostras independentes e/ou métodos qualitativos.

2.6 Análise de Dados

A análise estatística será realizada com recurso ao IBM SPSS Statistics v.29, software escolhido pela sua robustez, fiabilidade e larga utilização em estudos organizacionais.

A análise seguiu uma sequência em quatro etapas.

1. Preparação e fiabilidade dos dados: Efetuou-se a inspeção de dados faltantes, procedendo às exclusões conforme critérios definidos (secção 2.2). Calculou-se a consistência interna (α de Cronbach) das escalas do questionário Gen Z, confirmando-se valores elevados ($> 0,80$), o que permitiu o cálculo de escores médios compostos.
2. Estatísticas descritivas (Geração Z): Calcularam-se médias (M), desvios-padrão (DP) e intervalos de confiança a 95% por dimensão do EVP percebido, traçando o retrato das

percepções (cultura, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento, etc.). Construíram-se os compósitos de Avaliação Global da Empresa, Compromisso Organizacional e Intenção de Saída para uso nas análises relacionais e de regressão.

3. Relações e modelo explicativo (Geração Z): Avaliaram-se correlações entre variáveis quantitativas (Pearson ou Spearman, conforme suposições) e estimou-se uma regressão hierárquica com Intenção de Saída como variável dependente, incluindo, por blocos, controlo sociodemográfico (género, idade, antiguidade), Avaliação Global (EVP percebido) e Compromisso Organizacional. Reportaram-se ΔR^2 , coeficientes β padronizados e diagnóstico de colinearidade (FIV).
4. Análises no grupo dos gestores e comparação conjunta: Para os itens de múltipla resposta dos gestores, calcularam-se percentagens de casos por opção. Realizaram-se cruzamentos com variáveis categóricas (departamento, género, tempo de experiência, dimensão da equipa), aplicando o qui-quadrado e, quando pertinente, medidas de associação (V de Cramer).

Para a comparação Gen Z vs. gestores, construiu-se uma tabela-mestra por temas, normalizando as médias Likert da Gen Z para 0-100 e comparando-as com as percentagens de seleção dos gestores, calculando “gaps” em pontos percentuais, a correlação de Spearman entre rankings, o teste de Wilcoxon pareado para viés global e a sobreposição de Top-5 prioridades.

2.7 Assunções e escolha de testes

Foi avaliada a normalidade dos compósitos principais (Shapiro-Wilk e inspeção de histogramas e QQ-plots). Quando as suposições para Pearson não se verificaram, recorreu-se a Spearman. Atendendo à não-equivalência métrica entre instrumentos (Likert 1-5 vs. múltipla resposta), privilegiaram-se análises por ordenação e diferenças relativas, evitando inferência paramétrica direta entre grupos. Nas tabelas de contingência, utilizou-se qui-quadrado com leitura de resíduos padronizados e V de Cramer quando aplicável. Reportaram-se IC95% e tamanhos de efeito (r de efeito, ΔR^2), reforçando a interpretação substantiva dos resultados.

2.8 Harmonização Gen Z vs. Gestores

Para comparar prioridades temáticas entre grupos com instrumentos distintos, normalizaram-se as médias Likert (1-5) da Geração Z para a escala 0-100 e confrontaram-se com a Percentagem de Casos dos gestores. As diferenças foram lidas como desalinhamentos de prioridade (“gaps”), interpretadas com cautela pelo carácter não-equivalente das medidas, privilegiando rankings, viés global e sobreposição de Top-k.

2.9 Robustez e controlo de erro

Além de médias e p-values, reportam-se IC95% e tamanhos de efeito apropriados (d de Cohen em comparações paramétricas; r de efeito para Wilcoxon; ΔR^2 na regressão; FIV na colinearidade). Em

famílias extensas de correlações, considerou-se a possibilidade de controlo da taxa de falsos descobrimentos (Benjamini-Hochberg), identificando-se no texto quando aplicado.

2.10 Considerações Éticas

A recolha decorreu online (Google Forms), com consentimento informado à entrada do questionário. Foi assegurado anonimato e confidencialidade, sem recolha de identificadores pessoais diretos. O tratamento de dados cumpriu expressamente o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD - Regulamento (UE) 2016/679) e a legislação portuguesa aplicável, incluindo princípios de minimização, limitação de finalidade e conservação. Os dados foram armazenados de forma segura, com acesso restrito ao investigador, e utilizados exclusivamente para fins académicos. Para mitigar desejabilidade social, explicitou-se a finalidade académica, a inexistência de consequências individuais e a importância de respostas sinceras. Os participantes puderam desistir a qualquer momento, sem prejuízo, e a organização não teve acesso a respostas individuais.

3. Análise dos Resultados

Ao analisar os dados da Geração Z, verificou-se em primeiro lugar a qualidade das medidas utilizadas. As três escalas centrais do questionário Gen Z revelaram consistência interna muito elevada, conforme já mencionado, a avaliação global da empresa (EVP percebido, 12 itens) obteve $\alpha = 0,958$, o compromisso organizacional (10 itens) $\alpha = 0,958$, e a intenção de saída (3 itens) $\alpha = 0,871$. Estes valores de alfa de Cronbach indicam que os itens de cada escala “apontam” de forma congruente para o mesmo constructo, fornecendo confiança de que as métricas são fiáveis. Em suma, os dados de Gen Z apresentam uma base sólida para as análises subsequentes.

No retrato descritivo das percepções da Geração Z, analisaram-se as médias dos itens/dimensões avaliados na escala de 1 a 5. Os resultados mostram que a Geração Z não encara o trabalho apenas como uma relação transaccional de salário por esforço, antes valoriza fortemente aspectos intangíveis da experiência laboral. A cultura organizacional surge no topo das dimensões avaliadas ($M = 4,04$, $DP = 0,59$), praticamente empatada com o equilíbrio vida pessoal/vida profissional ($M = 3,96$) e com as oportunidades de progressão na carreira ($M = 3,96$). Este trio de fatores destaca-se com médias muito acima do ponto médio da escala, indicando que os jovens colaboradores da SABSEG apreciam especialmente o clima e a forma de trabalhar na empresa, a possibilidade de crescer profissionalmente e a manutenção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Logo a seguir, também com valores relativamente elevados, situam-se a percepção de espírito de equipa/cooperação ($M \approx 3,8$) e a flexibilidade nos modelos de trabalho oferecida ($M \approx 3,7$). Por outro lado, nas últimas posições do ranking de médias surgem o reconhecimento pelo desempenho ($M = 3,21$), os momentos de feedback recebidos ($M = 3,19$) e o espaço para sugerir/innovar ($M = 3,19$). Importa notar que mesmo estas dimensões com média mais modesta não são propriamente desvalorizadas, todas as médias ficaram acima do ponto médio 3, porém ficam visivelmente aquém do bloco cultural/organizacional referido. Em termos práticos, para esta amostra, a experiência positiva do dia-a-dia de trabalho (cultura inclusiva, bom ambiente de equipa, equilíbrio e oportunidades de carreira) está mais consolidada do que as rotinas de reconhecimento e feedback, o que fornece uma pista relevante para a gestão, os jovens sentem falta de mais frequência e qualidade no feedback e no reconhecimento do seu esforço.

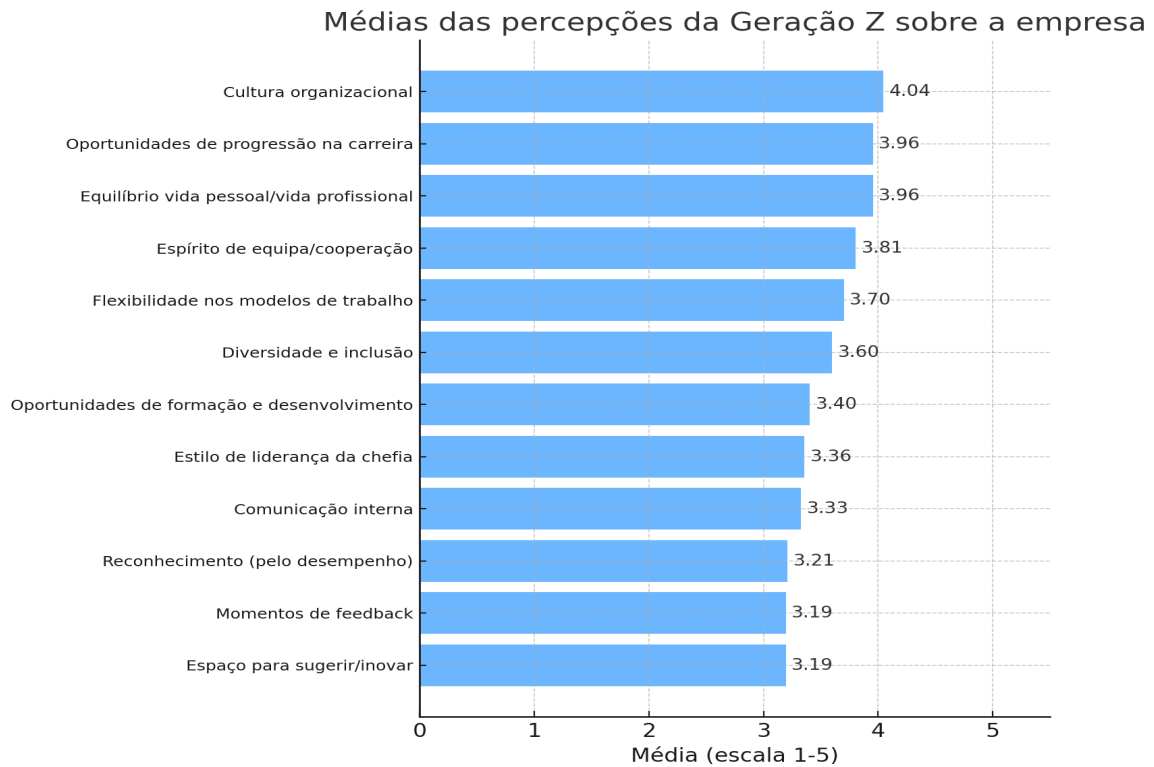


Ilustração 1: Médias das percepções da Geração Z sobre a empresa.

Nota: Médias (escala 1-5) atribuídas a cada dimensão do EVP percebido.

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

No próximo passo, analisaram-se as relações entre variáveis-chave do grupo Gen Z. Conforme esperado, a Intenção de Saída (desejo de deixar a empresa) correlaciona-se muito negativamente com o Compromisso Organizacional ($r = -0,887$, $p < 0,001$) e também de forma forte e negativa com a Avaliação Global da Empresa ($r = -0,813$, $p < 0,001$). Ou seja, quanto melhor a percepção global que os jovens têm da organização e quanto maior o seu compromisso afetivo com a empresa, menor é a sua propensão declarada a sair. Simultaneamente, Compromisso e Avaliação Global caminham juntos ($r = 0,904$, $p < 0,001$), indicando que uma experiência organizacional positiva está intimamente ligada a sentimentos de identificação e lealdade (compromisso). Estes achados fazem sentido intuitivo, quanto mais positiva e alinhada é a experiência do colaborador no seu dia-a-dia, mais ele sente que “esta organização é a minha casa” e, quanto mais sente isso, menos pondera procurar outra oportunidade. O compromisso organizacional surge assim como variável-charneira, um elo psicológico, entre viver plenamente o EVP (uma experiência de trabalho satisfatória) e a decisão de ficar ou sair.

Para aprofundar esta dinâmica, recorreu-se à regressão hierárquica tendo a Intenção de Saída como variável dependente. No primeiro passo do modelo, foram incluídas apenas variáveis de controlo sociodemográficas (género, idade e antiguidade na empresa). O poder explicativo deste bloco inicial foi residual ($R^2 = 0,021$; R^2 ajustado = $-0,025$), indicando que, por si só, as características pessoais e de background nada dizem de relevante sobre a vontade de sair, o que sugere que a decisão de permanecer ou sair independe de fatores como idade ou género, estando mais

relacionada com fatores situacionais e atitudinais. No segundo passo, acrescentou-se a Avaliação Global da empresa (EVP percebido); aqui houve um salto expressivo no poder explicativo ($R^2 = 0,695$; ajustado = $0,676$). Ou seja, a qualidade percebida da experiência organizacional (englobando cultura, condições, desenvolvimento, etc.) captura uma larga fatia da variação na intenção de saída, colaboradores que avaliam muito positivamente a empresa tendem a manifestar baixa intenção de a deixar. Porém, é no terceiro e último passo, ao introduzirmos o Compromisso Organizacional, que se percebe a dinâmica interna do modelo, o R^2 sobe para $0,804$ (ajustado = $0,788$) e, sobretudo, o compromisso emerge como preditor fulcral ($\beta = -0,782$; $t = -5,81$; $p < 0,001$), enquanto a avaliação global perde significância direta ($\beta = -0,156$; $p = 0,267$) quando controlada pelo compromisso. Em termos práticos, isto significa que o efeito de uma boa experiência organizacional na intenção de sair passa, em grande medida, por reforçar o compromisso; é esse compromisso, essa ligação afetiva e cognitiva ao local de trabalho, que, diretamente, “trava” a saída. Entre os controles, apenas a antiguidade mostrou uma tendência marginal ($\beta = -0,146$; $p = 0,054$), sugerindo que quem está há mais tempo na empresa aparenta, mantendo o resto constante, estar ligeiramente menos inclinado a sair (o que faz sentido, dado que já investiu mais na organização). Idade e gênero não apresentaram efeitos discerníveis. A avaliação de colinearidade não indicou problemas que comprometessem o modelo final (os FIV estavam em níveis aceitáveis; como esperado, o FIV da avaliação global era o mais alto, refletindo a sua forte associação com o compromisso, mas sem exceder níveis preocupantes).

Em suma, o quadro desenhado pelos resultados da Geração Z é coerente e útil para ação. Os jovens desta amostra valorizam fortemente o ecossistema relacional e organizacional (boa cultura, bom ambiente de equipa, equilíbrio e perspectivas de crescimento). Por outro lado, reconhecimento e feedback surgem claramente como áreas a melhorar em cadência e qualidade, e isto não é um detalhe, pois são precisamente práticas de gestão do dia-a-dia que alimentam, de forma concreta, o compromisso organizacional. Se quisermos traduzir estes dados em ação de gestão, o caminho torna-se claro. A estratégia mais eficaz para reduzir a intenção de saída não é apenas “tornar o EVP agradável em geral”, mas sim operacionalizá-lo numa relação de compromisso diário com o colaborador. O que significa isso na prática? Implica implementar rotinas de feedback regulares, específicas e justas; criar mecanismos de reconhecimento que não se limitem às avaliações formais anuais (por exemplo, reconhecimentos informais frequentes e específicos); proporcionar percursos de desenvolvimento claros e visíveis, com mentoria e coaching quando possível, para que os jovens vejam um futuro concreto na empresa; e assegurar uma liderança coerente com a cultura desejada (ou seja, que o “como” se lidera esteja alinhado com os valores proclamados pela organização). Em paralelo, é essencial proteger o equilíbrio vida-trabalho não apenas com políticas no papel, mas também nas práticas do dia-a-dia, por exemplo, gestão razoável de horários, incentivo à desconexão fora de horas quando possível, autonomia responsável e uma cultura de confiança mútua.

Resumindo este segmento, o que os números demonstram de forma inequívoca é que um EVP vivido diariamente, que gera compromisso, é o que melhor reduz a intenção de saída na Geração Z. Quando o compromisso entra em cena, ele torna-se o fator explicativo dominante do porquê de alguém decidir ficar. Este achado empírico reforça teorias de que não basta atrair jovens talentos

com promessas; é fundamental cumprir essas promessas no cotidiano, pois é daí que nasce o vínculo duradouro.

Nos desafios de integração da Geração Z, sobressai uma dimensão muito concreta e recorrente, as expectativas de carreira dos jovens. Esta foi a opção mais assinalada pelos gestores, situando-se claramente acima das restantes.

Em termos de percentagens, uma larga maioria dos gestores indicou que alinhar as elevadas expectativas de progressão na carreira da Gen Z é um dos maiores desafios que enfrentam. Este dado aponta para a necessidade de a organização explicitar desde cedo, idealmente no acolhimento e primeiros meses, quais os critérios, prazos e etapas possíveis de progressão, gerindo atempadamente as expectativas de desenvolvimento de carreira dos jovens colaboradores.

A seguir, surge a dificuldade em manter o foco e a motivação dos jovens ao longo do tempo, que foi o segundo desafio mais referido. Os gestores relatam que muitos colaboradores Gen Z demonstram entusiasmo inicial mas tendem a dispersar ou desmotivarem-se com tarefas rotineiras. Este desafio remete para a importância de um bom desenho do trabalho (funções com variedade e significado), definição de metas claras de curto e médio prazo, e acompanhamento próximo para canalizar a energia destes colaboradores e ajudá-los a manter o foco nos objetivos.

A exigência de flexibilidade no horário de trabalho aparece logo depois, com expressão assinalável. Isto confirma que a elasticidade na organização do tempo de trabalho, quer através de horários adaptáveis, quer do teletrabalho ou outros arranjos, não é apenas um pedido pontual, mas um traço estrutural das expectativas dos trabalhadores jovens, colocando pressão nas políticas tradicionais de horário fixo.

Mais abaixo na hierarquia de frequências, com menor peso relativo nas respostas dos gestores, ficam desafios como a adaptação a processos corporativos rígidos (isto é, a dificuldade da Gen Z em lidar com burocracia ou normas internas extensas) e o uso de novas tecnologias e ferramentas digitais (curiosamente, um desafio pouco citado, indicando que, para os gestores, o problema com a Gen Z não é falta de competência digital, mas antes os aspetos comportamentais já referidos). Lê-se daqui que o problema sentido pelos gestores ao integrar jovens talentos é menos tecnológico e mais relacionado com expectativas e rotina diária, trata-se de alinhar ambições de rápida progressão, canalizar a energia dispersa em produtividade consistente e dar flexibilidade sem perder cadência de execução e resultados.

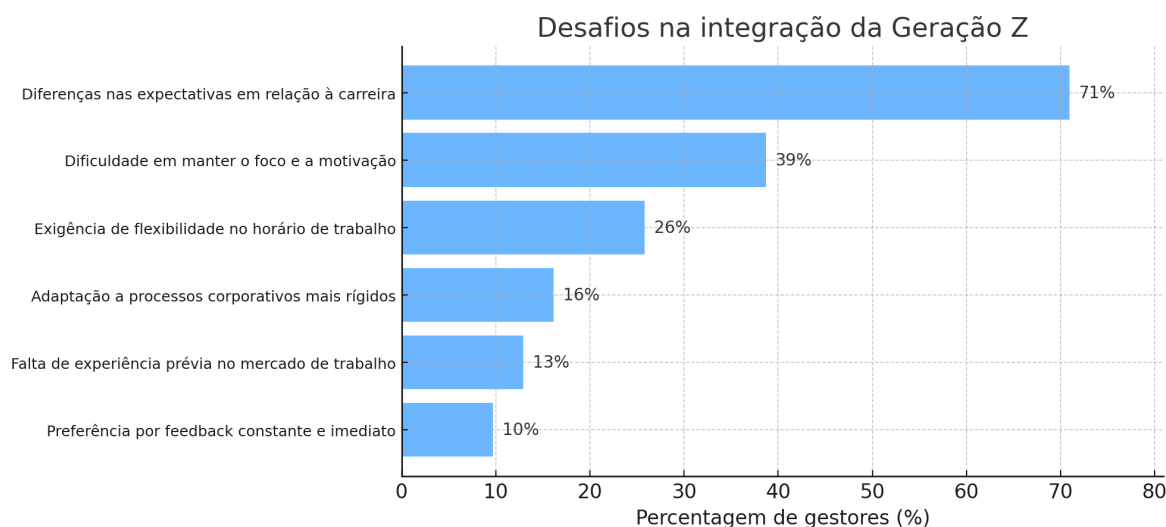


Ilustração 2: Principais desafios na integração de colaboradores Gen Z apontados pelos gestores (N = 31).

Nota: Percentagem de gestores que indicaram cada desafio.

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

Nas barreiras de comunicação entre gestores e colaboradores Gen Z, a fotografia é consistente com esse diagnóstico. O desfasamento de estilos comunicacionais aparece como o obstáculo principal referido, ou seja, os gestores percebem diferenças de estilo na forma de comunicar, por exemplo uma geração mais nova habituada a interações digitais, informais e instantâneas, face a gestores que podem ter um estilo mais formal ou menos imediato.

Muito próximo desse topo surge o recurso intenso a canais digitais e redes sociais pelos jovens, apontado como outra barreira percebida. Alguns gestores referem dificuldade em competir com a atenção que os colaboradores dedicam ao telemóvel e às redes sociais, ou em acompanhar o ritmo de comunicação digital esperado pelos jovens.

Em seguida, aparecem dificuldades em clarificar o que a empresa espera dos colaboradores Gen Z, ou seja, comunicar de forma clara os objetivos e o feedback requerido. Em menor frequência, aponta-se também a dificuldade em dar feedback construtivo. Alguns gestores admitem não se sentirem preparados para fornecer feedback frequente ou para lidar com a sensibilidade dos mais jovens às críticas.

A mensagem subjacente a estes achados é simples e útil, faltam gramáticas partilhadas e rituais previsíveis de comunicação. O risco não está tanto em “falar muito ou pouco”, mas em falar sem um guião comum, cada geração pode estar a usar códigos diferentes. Para mitigar estas barreiras, os resultados apontam para três decisões práticas: (1) explicitar mais por escrito o que se espera dos colaboradores e com que critérios serão avaliados (diminuindo ambiguidades), (2) definir claramente quando a interação deve ser síncrona (ex.: reuniões breves, check-ins presenciais ou via chamada) e quando pode ser assíncrona (email, mensagens), estabelecendo regras para evitar excessos ou falhas de comunicação, e (3) treinar rotinas leves de feedback, por exemplo, formar os gestores em técnicas de feedback breve e construtivo, de modo a tornar conversas difíceis (críticas, correções)

mais frequentes, objetivas e menos reativas. Estas sugestões emergem diretamente das lacunas apontadas, se faltam rituais comuns, deve-se institucionalizar um guião de comunicação e feedback na empresa, reduzindo o ruído intergeracional.

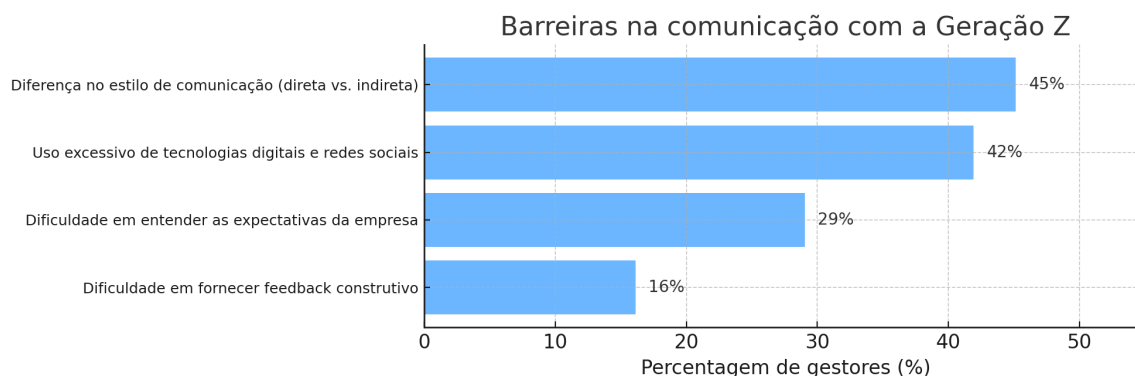


Ilustração 3: Principais barreiras na comunicação com a Geração Z (N = 31).

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

Relativamente às práticas de desenvolvimento e treino que os gestores consideram mais eficazes para a Geração Z, as respostas também trazem insights valiosos. A prioridade destacada foi o desenvolvimento de competências transversais (soft skills), tais como comunicação, liderança, trabalho em equipa, praticamente todos os gestores apontaram esta estratégia como fundamental.

Logo a seguir, a atribuição de projetos desafiadores e inovadores aparece como a segunda prática mais valorizada, os gestores acreditam que dar aos jovens projetos concretos, que os tirem da zona de conforto e os envolvam em inovação, é uma forma eficaz de os desenvolver e motivar.

A mentoria e acompanhamento de carreira surge numa posição intermédia (por volta do meio da tabela de frequências), indicando que cerca de metade dos gestores referiu programas de mentoria ou tutoria como importantes, alguns gestores talvez já pratiquem isso informalmente, outros reconhecem o valor mas não o adotam sistematicamente. A formação contínua tradicional (por exemplo, cursos, workshops) também foi mencionada como complemento relevante, embora nenhum gestor a tenha colocado como principal (o que sugere que valorizam mais métodos no posto de trabalho e personalizados do que formação formal em sala).

No plano menos priorizado, com percentagens visivelmente inferiores, estão as sessões regulares de feedback e coaching enquanto instrumento de aprendizagem, ou seja, poucos gestores elegeram “dar feedback frequente” como uma estratégia de desenvolvimento. Essa posição discreta dada ao feedback/coaching contínuo é reveladora, apesar de toda a literatura enfatizar o feedback imediato como crucial para o desenvolvimento dos jovens, os gestores da SABSEG não o elegeram como prioridade de treino, talvez por não o associarem diretamente a desenvolvimento (vêm-no mais como ferramenta de gestão de desempenho). Este ponto merece reflexão, pois sem cadência de feedback, a formação recebida e os projetos desafiadores podem perder parte do seu potencial pedagógico, o ciclo de aprendizagem fica incompleto.

Em síntese, os gestores mostram vontade de investir em soft skills e em experiências que puxem pela autonomia (projetos desafiadores), mas continuam a subvalorizar o mecanismo que fecha o ciclo da aprendizagem, feedback de proximidade em cadência previsível. Este é, portanto, um ponto de desalinhamento entre as intenções de desenvolvimento e a prática efetiva, e uma área de oportunidade para intervenção (por exemplo, incorporando coaching regular como parte obrigatória de programas de desenvolvimento, para garantir que as lições dos projetos e formações são consolidadas).

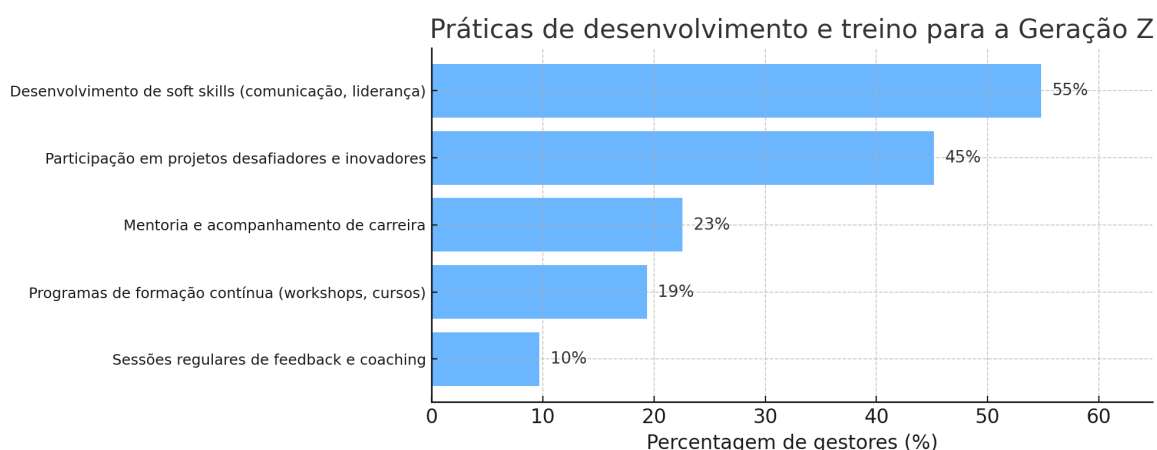


Ilustração 4: Práticas de desenvolvimento e treino direcionadas à Geração Z segundo os gestores (N = 31).

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

Quanto às estratégias organizacionais para reter colaboradores da Geração Z, os resultados dos gestores alinham-se em boa medida tanto com a experiência prática de gestão como com a literatura sobre retenção de talentos. As escolhas dos gestores concentraram-se primeiramente em compensação e benefícios competitivos, a grande maioria considerou salários atrativos e benefícios (seguros, prémios, etc.) como fundamentais para reter os jovens.

Em segundo lugar, veio a flexibilidade nos modelos de trabalho (horários, local de trabalho), reforçando o reconhecimento de que oferecer arranjos flexíveis é hoje uma condição quase indispensável para manter os jovens comprometidos.

Logo a seguir, apareceram as oportunidades claras de desenvolvimento e progressão dentro da empresa, fechando o que poderíamos chamar o “Top 3” de estratégias de retenção mencionadas.

Em posição intermédia, mas ainda com expressão considerável, surgiu o sentido de propósito e alinhamento com valores organizacionais, ou seja, os gestores acreditam que para reter a Gen Z é importante que os colaboradores encontrem significado no trabalho e se identifiquem com a missão/valores da empresa (embora este fator tenha ficado atrás dos mais tangíveis, como salário e flexibilidade). Em valores significativamente mais baixos, e aqui reside um sinal de alerta para a prática diária, ficaram as estratégias diretamente ligadas a reconhecimento frequente e feedback contínuo. Poucos gestores priorizaram explicitamente “reconhecer e dar feedback regularmente” como uma estratégia chave de retenção. Isso não significa que os gestores não valorizem de todo esses instrumentos (afinal, alguns referiram-nos, e todos sabem que são positivos), mas sim que,

quando obrigados a priorizar, tendem a colocá-los atrás de variáveis estruturais como salário, flexibilidade e carreira. O problema é que, conforme vimos pelos dados da Geração Z, são precisamente os mecanismos de reconhecimento e feedback que transformam políticas gerais em experiência vivida, com impacto direto no compromisso e, por consequência, na retenção. Assim, esse resultado sugere que pode haver na organização uma lacuna entre o que se valoriza no nível estratégico (remuneração, benefícios, etc.) e o que se implementa no nível operacional do dia-a-dia (reconhecimento, feedback), lacuna essa que pode limitar a eficácia das estratégias de retenção adotadas.

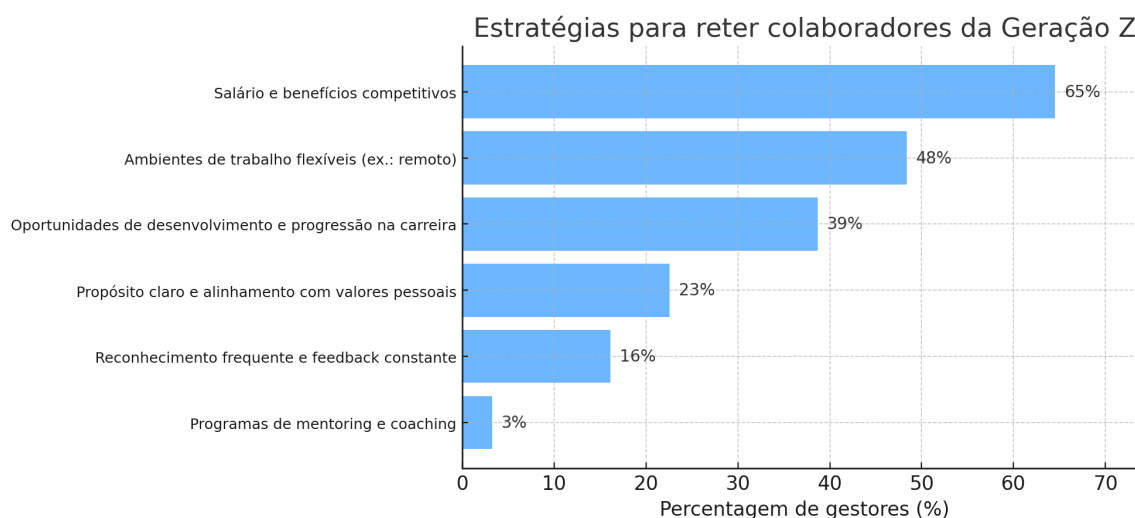


Ilustração 5: Estratégias de retenção de colaboradores da Geração Z (N = 31).

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

Finalmente, no que diz respeito às estratégias para atrair talentos da Geração Z, os gestores revelaram compreender alguns dos fatores críticos para mostrar a empresa como um destino atrativo. Grande parte salientou a importância do employer branding, isto é, iniciativas para projetar externamente a imagem da empresa como um local apelativo para trabalhar. Várias ações se incluem aqui, desde presença ativa em redes sociais profissionais, parcerias com universidades, programas de estágios, até divulgação clara da proposta de valor (EVP) da empresa junto de potenciais candidatos.

Em paralelo, muitos gestores referiram que adotam estilos de liderança adaptativa e uma cultura de inovação/flexibilidade no seio das suas equipas como forma de atrair jovens, isto é, sabem que a Gen Z dá importância ao ambiente de trabalho e ao leadership style, portanto procuram demonstrar, já nos contactos de recrutamento, que na SABSEG se pratica uma liderança próxima, aberta a novas ideias e adequada às expectativas desta geração. Naturalmente, compensação atrativa e oportunidades de desenvolvimento também foram mencionadas como estratégias de atração (afinal, para convencer talentos a entrar, apresentar um pacote salarial competitivo e perspectivas de carreira é fundamental).

No cômputo geral, os gestores parecem reconhecer que para atrair jovens não basta publicar vagas, é preciso vender a empresa como marca empregadora (aqui entra o employer branding) e alinhar o

discurso com práticas (por exemplo, se prometem flexibilidade e inovação, os candidatos devem sentir isso no processo seletivo e nos primeiros contactos com a empresa). Este entendimento por parte dos gestores está alinhado com a literatura, que destaca employer branding forte e liderança transformacional/adaptativa como fatores de atração de jovens talentos. No entanto, como evidenciado na própria SABSEG, o desafio está em garantir que a imagem atraente se traduz depois em realidade consistente, para que a atração inicial se converta em retenção duradoura.

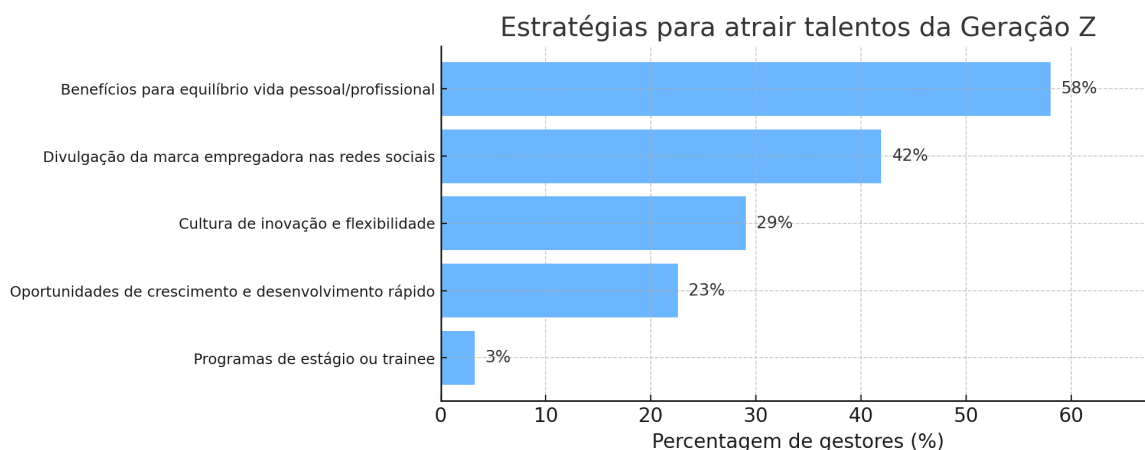


Ilustração 6: Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

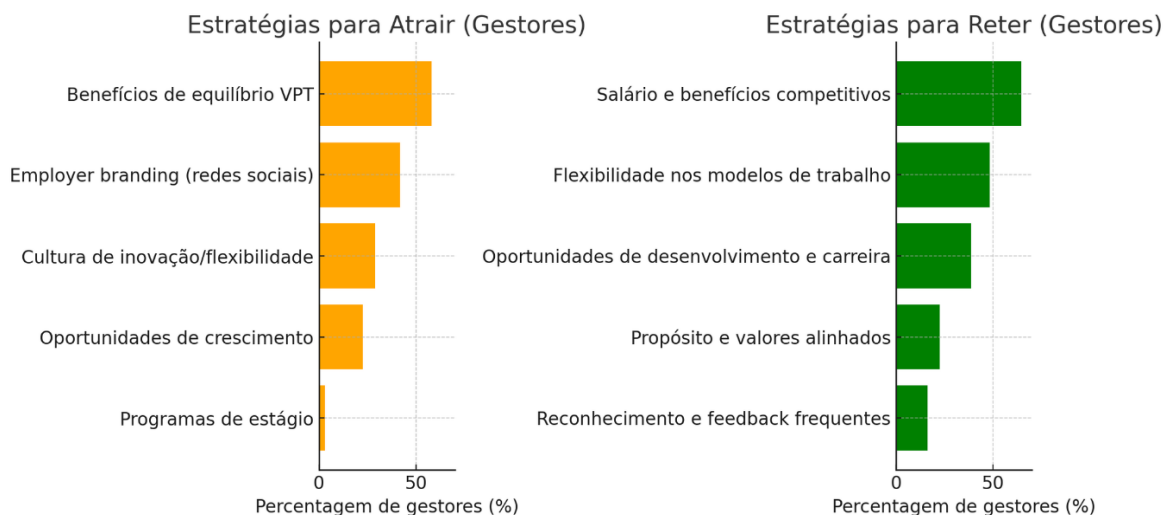


Ilustração 7: Comparativo das principais estratégias referidas pelos gestores para atrair (esq.) vs. reter (dir.) talentos da Geração Z.

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

A leitura conjunta dos resultados dos dois grupos permite ver, com alguma nitidez, onde as perceções coincidem e onde falham o alvo. Do lado da Geração Z, as dimensões da experiência mais valorizadas (como vimos) são a cultura organizacional, o equilíbrio vida-trabalho e as oportunidades de progressão na carreira. Do lado dos gestores, as estratégias priorizadas recaem fortemente em compensação/benefícios, flexibilidade e desenvolvimento de carreira. Há, portanto,

uma base de entendimento comum, flexibilidade e crescimento estão no centro das prioridades de ambos os lados, criando um terreno fértil para construir confiança e compromisso mútuo. Os gestores sabem que devem oferecer flexibilidade e caminhos de carreira, e os colaboradores reconhecem e apreciam esses fatores, aqui há alinhamento estratégico.

Ao se analisar a tabela mestra, comparando tema a tema, percebe-se um padrão muito claro. Sempre que entramos nos aspectos do cotidiano das equipas, a importância que a Geração Z atribui a cada tema fica sistematicamente acima da prioridade que os gestores declaram. É aí que nascem os maiores desalinhamentos. Na cultura organizacional, por exemplo, os jovens colocam a fasquia muito alta, perto de setenta e seis em cem, enquanto apenas cerca de um quarto dos gestores indica ações diretamente ligadas a propósito e alinhamento de valores. Em reconhecimento a história repete-se, a relevância para os jovens é moderada a alta e entre os gestores é minoritária. Em progressão na carreira a diferença também é expressiva, com os jovens a valorizarem bastante mais do que aquilo que é assumido como prioridade. Já em flexibilidade e em equilíbrio vida trabalho existe algum encontro de vontades, embora a balança continue a pender para o lado da Geração Z. Onde efetivamente se nota maior convergência é em formação e desenvolvimento e também em feedback e coaching regulares, áreas em que os gestores reportam práticas mais presentes e que, por isso, se aproximam do nível de expectativa dos jovens.

No conjunto, estes resultados evidenciam uma tendência clara. No plano estratégico, ambos olham para os mesmos destinos. Falam de flexibilidade, de desenvolvimento e de percursos de carreira e reconhecem a sua importância. O desencontro aparece sobretudo no como do dia a dia. Os rituais que fazem uma cultura viva, o reconhecimento que se sente e a cadência do feedback que ajuda a crescer ainda não têm a intensidade que a geração mais jovem espera encontrar no trabalho.

Quando se olha para os testes conjuntos que sustentam esta leitura, encontra-se a mesma mensagem. A correlação de Spearman entre os rankings dos dois grupos fica num patamar apenas moderado, chegando à conclusão que há semelhanças mas está longe de ser uma sobreposição perfeita. O teste emparelhado confirma um viés consistente, a mediana das pontuações da Geração Z, em escala normalizada, fica acima da percentagem de gestores que elege cada tema. Também a análise dos cinco primeiros lugares de cada lista aponta no mesmo sentido. Há pontos de encontro, como flexibilidade e formação, mas não existe coincidência total, porque reconhecimento e feedback sobem ao topo na perspetiva dos jovens e não aparecem com a mesma força no lado da gestão.

Em termos práticos, o que isto confirma é que não basta ter a intenção certa no plano macro. É preciso transformar intenção em rotina. Se a organização quiser reduzir estes desalinhamentos, tem de consolidar rituais de cultura visíveis no terreno, tornar o reconhecimento uma prática previsível e útil e clarificar percursos de progressão com marcos concretos. Mantemos o bom caminho nos temas estratégicos e aproximamos a experiência real do que os jovens valorizam quando damos consistência a estes gestos quotidianos.

Para ilustrar quantitativamente estes desalinhamentos, a Tabela 3 a seguir apresenta alguns dos principais tópicos comparados, com as pontuações da Geração Z (médias normalizadas em 0-100)

e as percentagens de gestores que destacaram cada tópico, evidenciando os respetivos gaps em pontos percentuais:

Tabela 3: Comparação das prioridades da Geração Z vs. Gestores

Fonte: SPSS, tratamento próprio

Tema	Importância Gen Z (0-100)	Prioridade Gestores (% gestores)	Gap (pontos pcts.)
Cultura organizacional	76,1	25,8%	+50,2
Oportunidades de progressão na carreira	73,9	38,7%	+35,3
Equilíbrio vida pessoal/profissional	73,9	58,1%	+15,9
Flexibilidade nos modelos de trabalho	67,5	48,4%	+19,1
Oportunidades de formação e desenvolvimento	60,1	58,1%	+1,9
Reconhecimento (elogios, prémios)	55,2	16,1%	+39,1
Feedback sobre desempenho	54,9	51,6%	+3,2

Ao reler a tabela mestra com os valores atualizados, o padrão fica nítido. A cultura organizacional aparece para os jovens como muito importante, com 76,0 em 100, e do lado dos gestores apenas 25,8 por cento dizem priorizar ações ligadas a propósito e alinhamento de valores, o que deixa um gap de 50,2 pontos percentuais. Em reconhecimento a distância também é grande, a Geração Z atribui 55,2 em 100 enquanto só 16,1 por cento dos gestores o colocam entre as suas prioridades, resultando num gap de 39,1 pontos. A progressão na carreira mantém um desfasamento expressivo, com 74,0 em 100 na perspetiva dos jovens face a 38,7 por cento nos gestores, um gap de 35,3 pontos. Em flexibilidade vemos uma aproximação maior mas ainda com diferença, 67,5 em 100 na Geração Z e 48,4 por cento nos gestores, o que dá 19,1 pontos de gap. No equilíbrio vida trabalho a convergência é mais visível, 74,0 em 100 do lado dos jovens e 58,1 por cento entre os gestores, ainda assim com 15,9 pontos de diferença. Onde praticamente estamos alinhados é na formação e desenvolvimento, 60,0 em 100 para a Geração Z e 58,1 por cento para os gestores, um desvio residual de 1,9 pontos, e também no feedback e coaching regulares, 54,8 em 100 nos jovens face a 51,6 por cento nos gestores, um gap de 3,2 pontos.

No conjunto, os maiores desalinhamentos concentram-se na cultura, no reconhecimento e na clarificação de percursos de progressão, precisamente onde a experiência diária depende de rituais visíveis e consistentes. Já flexibilidade e equilíbrio mostram aproximação, e formação com feedback surgem praticamente ao mesmo nível nos dois lados. Esta leitura confirma que estamos razoavelmente alinhados no que é estratégico e ainda curtos no como operacional, pedindo rotinas mais firmes de cultura viva, reconhecimento útil e percursos de carreira com marcos claros.

Esta combinação de resultados, tanto quantitativos como qualitativos, ajuda também a explicar a mecânica observada na modelação da intenção de saída. Se, na Geração Z, o compromisso organizacional é a variável que melhor traduz um bom EVP numa vontade de ficar, então, do ponto de vista conjunto, as práticas com maior poder de “fixação” (retenção) serão aquelas que

transformam políticas gerais em experiência vivida no quotidiano. Flexibilidade e trilhos de progressão dão contexto e horizonte (sabemos pelos gestores que estas já são prioritárias e pelos Gen Z que são valorizadas); mas é o reconhecimento oportuno e o feedback regular que dão “textura” à experiência, consolidam aprendizagens e criam vínculo emocional. Os nossos outputs mostram que são precisamente estes dois últimos elementos que permanecem sub-priorizados nas escolhas dos gestores, o que deixa uma oportunidade clara de melhoria, sem ter de mexer nos pilares materiais (que já estão no sítio certo, ex.: salário, benefícios, etc.), a empresa pode reordenar prioridades no acompanhamento do trabalho diário para fechar o circuito entre intenção e prática.

Em termos operacionais, o que os dados sugerem é um “ajuste fino” na gestão, manter a aposta nos fatores estruturais (compensação competitiva, flexibilidade, percursos de desenvolvimento bem definidos), mas trazer o reconhecimento e o feedback para a primeira linha de ação, estabelecendo cadências explícitas e linguagem comum para estas práticas. Por exemplo, pode instituir-se check-ins quinzenais nas equipas com maior concentração de jovens, com guiões simples cobrindo o que funcionou, o que pode ser melhorado e próximos passos, tornando a conversa útil e rotineira. Pode definir-se critérios claros para o que se reconhece publicamente e quando, assegurando que o reconhecimento é específico, oportuno e ligado a comportamentos/resultados concretos (em vez de genérico ou apenas anual). Também urge clarificar expectativas de carreira logo no início e ao longo do percurso, reduzindo atritos e ansiedade em torno do tema progressão. Este pacote de ajustamentos responde diretamente aos desafios e barreiras que os gestores reportaram, corrige os pontos fracos que a Geração Z identifica na sua experiência e cria as condições para o compromisso organizacional que, em última instância, como vimos, é o travão mais eficaz à intenção de sair.

Tabela 4: Resultados da regressão hierárquica para prever a intenção de saída (turnover) dos colaboradores Gen Z.

Fonte: SPSS, tratamento próprio

Variável	Modelo 1 β	Modelo 2 β	Modelo 3 β
Género (1=Masculino, 2=Feminino)	-0,05	-0,07	-0,05
Idade	-0,04	0,01	0,03
Antiguidade na organização	0,16	-0,19*	-0,15
Avaliação global da empresa (EVP)	—	-0,88***	-0,16
Compromisso organizacional	—	—	-0,78***
R ²	0,02	0,70***	0,80***
ΔR^2	—	0,67***	0,11***

Nota. Mostra os coeficientes de regressão padronizados (β) em cada modelo hierárquico: Modelo 1 inclui apenas variáveis de controlo, Modelo 2 insere a Avaliação Global da Empresa, e Modelo 3 insere adicionalmente o Compromisso Organizacional.

N = 67 (colaboradores Gen Z). Valores de β padronizados (coeficientes Beta); * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Concluindo esta secção de análise conjunta, os resultados pintam um quadro equilibrado, de acordo estrutural nas grandes prioridades (tanto jovens quanto gestores querem flexibilidade, desenvolvimento e bons percursos) mas de desalinhamento tático nas rotinas que fazem a experiência acontecer (reconhecimento e feedback do dia-a-dia). A implicação principal é que ao recentrar reconhecimento e feedback no mesmo patamar de importância que os fatores tradicionais (salário, flexibilidade, progressão), o sistema de gestão de pessoas fecha-se de forma mais completa, a experiência do colaborador melhora, o compromisso cresce e, consequentemente, a intenção de saída decresce.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente investigação teve como objetivo compreender quais as estratégias mais eficazes para atrair e reter talento da Geração Z no setor segurador português, tomando como estudo de caso a SABSEG. Os resultados permitem responder de forma clara à questão central: quando a Proposta de Valor ao Colaborador (EVP) é vivida no quotidiano, ela reforça o compromisso organizacional, e é precisamente esse compromisso que reduz diretamente a intenção de saída. Este padrão converge com a literatura recente sobre propósito, flexibilidade e aprendizagem contínua em jovens trabalhadores e acrescenta evidência operacional para o papel do feedback e do reconhecimento na retenção.

Em termos de resultados, identificaram-se como fatores mais valorizados pela Geração Z a cultura organizacional positiva, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e as oportunidades de progressão na carreira, em linha com estudos internacionais sobre jovens trabalhadores (Twenge, 2017; Eurofound, 2022; OECD, 2023). Por outro lado, aspetos como o reconhecimento e o feedback surgiram como menos consistentes na prática, embora considerados cruciais pelos colaboradores

mais jovens. A análise estatística confirmou que a avaliação global da empresa se associa fortemente ao compromisso organizacional, e que este compromisso atua como variável mediadora entre a experiência vivida e a decisão de permanecer ou sair. A regressão hierárquica mostrou que, quando introduzido no modelo, o compromisso organizacional explica a maior parte da variação da intenção de saída, enquanto a avaliação global perde efeito direto. Reforça-se, assim, a centralidade deste vínculo afetivo e cognitivo na retenção de talentos.

A comparação entre percepções de jovens e gestores evidenciou convergências estratégicas, nomeadamente na valorização da flexibilidade e do desenvolvimento profissional, mas também desalinhamentos operacionais, sobretudo nos mecanismos quotidianos de reconhecimento e feedback. Tal confirma que o desafio não está apenas no desenho das políticas, mas na sua execução diária, onde se decide a qualidade da experiência vivida pelo colaborador. Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao aprofundar o entendimento do nexu EVP-compromisso-retenção em contexto português, praticamente inexplorado até agora no setor segurador, e ao introduzir uma metodologia de comparação entre colaboradores e gestores baseada em rankings e gaps de percepção. Do ponto de vista prático, reforça a necessidade de transformar políticas gerais em práticas consistentes, recomendando a implementação de rotinas de feedback estruturadas, programas de reconhecimento específicos e frequentes, percursos de progressão transparentes desde o onboarding e ações de formação cruzada que aproximem estilos comunicacionais de diferentes gerações.

Naturalmente, o estudo apresenta limitações. A amostragem por conveniência, embora adequada a um estudo de caso, reduz a possibilidade de generalização dos resultados para o setor como um todo. Além disso, o desenho transversal impede inferências causais temporais, e o uso exclusivo de questionários de autorrelato pode introduzir viés de desejabilidade social. A natureza transversal da recolha de dados impede estabelecer relações causais temporais, e o recurso exclusivo a questionários de autorrelato pode ter introduzido viés de desejabilidade social, isto é, a tendência para os participantes responderem de forma socialmente aceitável (Podsakoff et al., 2012). Procurou-se mitigar este risco através do anonimato e da garantia de confidencialidade, mas é plausível que alguma distorção subsista. Adicionalmente, a ausência de um pré-teste formal constitui uma limitação metodológica, ainda que tenha sido parcialmente compensada por revisões internas e feedback de colegas na organização.

Estas limitações abrem caminho a futuras linhas de investigação. Uma possibilidade será a realização de estudos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, que permitam compreender em profundidade os mecanismos subjacentes aos desalinhamentos identificados, nomeadamente a menor valorização do feedback pelos gestores. Outra linha promissora será a realização de estudos longitudinais, acompanhando a evolução do compromisso e da intenção de saída ao longo do tempo, de modo a avaliar de forma causal o impacto de práticas de gestão específicas, como a introdução de feedback estruturado, na retenção efetiva. A replicação do estudo em diferentes empresas do setor segurador ou em setores adjacentes, como a banca e os serviços financeiros, ajudaria a verificar se os padrões observados são específicos da SABSEG ou generalizáveis.

Também seria relevante analisar diferenças intra-geracionais, comparando, por exemplo, colaboradores da Geração Z com diferentes percursos académicos, funções ou antiguidade, para aferir se existem subgrupos com expectativas divergentes. Finalmente, estudos comparativos internacionais poderiam fornecer perspetivas adicionais sobre especificidades culturais e práticas de retenção transferíveis entre países.

O compromisso organizacional emergiu como o elo entre o EVP e a decisão de permanecer, e esse compromisso depende em larga medida de práticas consistentes de reconhecimento e feedback. A implementação das recomendações apresentadas poderá não só melhorar a retenção de jovens talentos na SABSEG e em organizações semelhantes, mas também fortalecer o compromisso e a sustentabilidade organizacional. Num mercado de trabalho caracterizado por rápidas transformações e múltiplas opções, alinhar o que se promete com o que se pratica constitui a condição essencial para conquistar a lealdade da Geração Z e preparar o futuro da gestão de talento.

Em conclusão, o estudo demonstrou que a chave para atrair e reter talentos da Geração Z não reside apenas na formulação de uma proposta de valor atrativa, mas sobretudo na sua vivência diária.

Referências Bibliográficas

- Abreu, A. S. H. de (2025). *Preferências profissionais da Geração Z em Portugal* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/34842>
- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2001). Test of a mediated performance-turnover relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1014-1021. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.1014>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- AON Hewitt. (2016). *2016 Trends in global employee engagement*. AON Hewitt. <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>
- Azevedo, A., & Tavares, O. (2021). *Atração e retenção da Geração Z: Desenvolvimento de um programa de intervenção* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/134922/3/483771.pdf>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Business Roundtable Portugal. (2023). *Atração e retenção de talento em Portugal*. Business Roundtable Portugal. <https://www.abrp.pt/pt/eixos-de-atuacao/pessoas/atracao-e-retencao-de-talento/53/>
- Campos, P. (2023, September 26). Gen Z e mercado de trabalho: Como lidar com os jovens no ambiente profissional. *LinkedIn*. <https://pt.linkedin.com/pulse/gen-z-e-mercado-de-trabalho-como-lidar-com-os-jovens-ambiente-campos>
- Cantarino, N. (2022, 27 de abril). *What to expect from Millennials and Gen Z Deloitte Report: "A call for Accountability and Action"* - Edition 92. Center for Responsible Business & Leadership, Universidade Católica Portuguesa. <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/news/what-expect-millennials-and-gen-z-deloitte-report-call-accountability-and-action-edition-92>

- Castro, C. (2024, 26 de novembro). *Os Desafios e as Oportunidades da Geração Z no Trabalho*. Great Place to Work® Portugal. <https://www.greatplacetowork.pt/conteudos/os-desafios-e-as-oportunidades-da-geracao-z-no-trabalho>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2023). *Good work index 2023*. CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/goodwork/>
- CIPD. (2023). *Resourcing and talent planning survey 2023*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/resourcing-talent-planning>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042173>
- Deal, J. J., & Levenson, A. (2016). *What millennials want from work: How to maximize engagement in today's workforce*. McGraw-Hill Education.
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Dimock, M. (2019, January 17). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dinnen, M. (2024, 3 de outubro). *Engaging and Retaining Gen Z: What Organisations Need to Know*. Talent Trends & Insights (blog). <https://mervyndinnen.com/2024/10/03/engaging-and-retaining-gen-z-what-organisations-need-to-know/>
- Dorsey, J. R., & Villa, D. (2020). *Zconomy: How Gen Z will change the future of business—and what to do about it*. Harper Business.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/The+Fearless+Organization-p-9781119477242>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Eurofound. (2022). *Youth and the labour market in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/youth-and-the-labour-market-in-europe>

Eurofound. (2024). *Becoming adults: Young people in a post-pandemic world (EF23097EN)*. Publications Office of the European Union. <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/8ff5182599/ef23097en.pdf>

Eurostat. (2025). *Temporary and permanent employment — Statistics Explained*. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_and_permanent_employment_-_statistics

Eurostat. (2025). *Young people neither in employment nor in education or training (NEET) — Statistics Explained*. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training

Fed Finance Portugal (2025). *Geração Z Descodificada: Características, Valores e Influência no Mundo do Trabalho*. FedFinance.pt. <https://www.fedfinance.pt/noticias-conselhos/geracao-z-analise-dos-seus-valores-e-influencia-no-mercado-de-trabalho>

Furtado, A., Cristina De Lima, I., Vinicius, A., Wagner, C., & Sabino, F. (2024). *Desafios, oportunidades e melhores práticas no recrutamento e seleção da Geração Z* [Trabalho técnico, ETEC São Mateus]. RIC. <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/14574/1/DESAFIOS%20OPORTUNIDADES%20E%20MELHORES%20PRATICAS%20NO%20RECRUTAMENTO%20E%20SELECO%20DA%20GERA%20O%20Z.pdf>

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx>

Great Place to Work. (2024). *A influência da Geração Z no mercado de trabalho*. <https://www.greatplacetowork.pt/conteudos/a-influencia-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? - A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025-3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>

lásbeck, S. (2023). *Saúde Mental da Geração Z: mitigando a demissão silenciosa por meio da gamificação*. HSM Management. <https://hsmmanagement.com.br/saude-mental-da-geracao-z-mitigando-a-demissao-silenciosa-por-meio-da-gamificacao/>

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2024). *Relatório do emprego jovem em Portugal*. IEFP. <https://www.iefp.pt>

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas do emprego - 2.º trimestre de 2023*. INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes

- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Mercado de trabalho: 3.º trimestre de 2024 (síntese)*. INE. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?att_display=n&att_download=y&look_parentBoui=712496117
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Sabia que...? Jovens e mercado de trabalho: Destaques estatísticos (brief)*. INE. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?att_display=n&att_download=y&look_parentBoui=724246233
- International Labour Organization. (2024). *Global Employment Trends for Youth 2024*. ILO. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/GET_2024_EN_web4.pdf
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Michael Page Portugal. (2024, August 7). Geração Z no mercado de trabalho: Como atrair e reter talento jovem. *Michael Page Portugal*. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideranca-e-gestao-de-equipas/gera%C3%A7%C3%A3o-z-no-trabalho>
- Miguel, F. C. F. (2024). *A importância do employer branding na atração e retenção de talento* [Dissertação de mestrado]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/08c1edf0-b419-401d-836b-b8d27e33b808/download>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Observatório das Desigualdades. (2025). *As mulheres jovens no mercado de trabalho*. CIES-Iscte. <https://www.observatorio-das-desigualdades.com/observatoriodasdesigualdades/wp-content/uploads/2025/03/As-mulheres-jovens-no-mercado-de-trabalho.pdf>
- OECD. (2023). *Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2023-en
- OECD. (2024). *Impact evaluation of active labour market policies in Portugal*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/impact-evaluation-of-active-labour-market-policies-in-portugal_97a4466b/c4b2ca21-en.pdf
- OECD. (2024). *OECD Employment Outlook 2024*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2024-en

- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2022). *Bem-estar no trabalho em Portugal: Relatório anual 2022*. Ordem dos Psicólogos Portugueses. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/bem-estar_trabalho_relatorio2022.pdf
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- PwC. (2023). *The future of industries: The workforce perspective*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-industries-workforce-perspective.html>
- Randstad Portugal. (2023). *Geração Z - O que precisa de saber*. Randstad. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mercado-do-trabalho/o-que-precisa-de-saber-sobre-a-geracao-z/>
- Randstad. (2024). *Employer Brand Research 2024 - Portugal*. Randstad Portugal. <https://info.randstad.pt/hubfs/Randstad%20Employer%20Brand%20Research%202024%20-%20report.pdf>
- Runrun.it. (2022, August 5). *Geração Z no mercado de trabalho: Desafios e oportunidades*. Runrun.it Blog. <https://blog.runrun.it/geracao-z-no-mercado-de-trabalho>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- 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>
- Silva, B. (2024, 3 de julho). *61% dos emigrantes não pensam regressar a Portugal, alerta estudo da Business Roundtable*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/61-dos-emigrantes-nao-pensam-regressar-a-portugal-alerta-estudo-da-business-roundtable>
- Sinigalia, L., Silva, P., & Lima, E. (2024). *Os desafios do recrutamento: Características do profissional da Geração Z* [Trabalho técnico, CPS]. RIC. https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/17369/1/gestao_empresarial_2023_2_layza_eduarda_da_silva_sinigalia_os_desafios_do_recrutamento_caracteristicas_do_profissional.pdf
- The Portugal News (2025, 07 de agosto). *Portuguese Gen Z living pay check to pay check* (Dados do estudo “Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2025”). ThePortugalNews.com. <https://www.theportugalnews.com/news/2025-08-07/portuguese-gen-z-living-pay-check-to-pay-check/189848>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vista do A Geração Z. (2024). Da universidade ao mercado de trabalho: Desafios e contradições. *Revista Científica O Saber*.
<https://submissoesrevistacientificaosaber.com/index.php/rcmos/article/view/570/1178>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.

Anexos

Questionário para a geração Z

Este questionário demora aproximadamente 5 minutos a responder.

O presente questionário insere-se no Mestrado de Gestão das Organizações - ramo Gestão de Empresas por parte do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, realizado por Fábio Daniel da Cruz Rebelo e supervisionado por Lurdes Neves. O objetivo da tese é a elaboração de um projeto para compreender as mudanças e dificuldades que a Sabseg enfrenta com a presença crescente da Geração Z.

Este questionário encontra-se dividido em três partes. A primeira (Parte I) incide sobre a satisfação com diferentes dimensões do trabalho, a segunda (Parte II) sobre o nível de compromisso com a organização à qual pertences e a terceira (Parte III) foca a intenção de deixar a organização. A participação neste projeto é voluntária e confidencial, sendo os dados tratados apenas de forma coletiva.

Investigador: Fábio Daniel da Cruz Rebelo - Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Contacto do investigador: fabio_dcr@hotmail.com

Comprometo-me a:

- Esclarecer os participantes sobre eventuais dúvidas que se prendam com a participação no projeto, através do endereço referido acima;
- Garantir total anonimato sobre os dados que forem fornecidos pelos participantes;
- Utilizar os dados fornecidos pelos participantes para elaboração de um projeto de intervenção, e em possíveis publicações científicas;
- Assegurar os participantes de que a desistência é possível a qualquer altura, sem prejuízo para o próprio e que não existe risco acrescido consequente da participação;
- Esclarecer os participantes de que a participação no projeto não trará qualquer benefício económico;
- - O tratamento dos dados dos participantes respeitará o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (EU-GDPR 2018).

Ao clicar no botão “Seguinte”, o/a participante declara simultaneamente que:

- Recebi informação acerca deste projeto e do seu objetivo;
- Li e compreendi toda a informação prestada;
- Esclareci as minhas dúvidas acerca do projeto;

- Aceito participar no projeto e estou ciente que a minha participação é voluntária e confidencial, que posso desistir em qualquer altura sem qualquer prejuízo, e que não existem riscos acrescidos da minha participação;
- Compreendo que a minha participação no projeto não trará qualquer benefício económico;
- Foi-me garantido que a minha identidade é anónima e que os dados serão usados apenas em conjunto para fins da elaboração de um projeto de intervenção, podendo vir a ser utilizado em publicações científicas.

Para participar, basta responder às questões que se encontram nas páginas seguintes. Caso não pretenda colaborar, solicitamos que não prossiga para a página seguinte e encerre a janela do browser.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Se o/a senhor(a) aceita, de livre vontade, responder a este questionário escolha a opção “aceito participar”.

☐	Aceito participar
☐	Não aceito participar

Caracterização

Género

☐	Feminino
☐	Masculino
☐	Outro
☐	Prefiro não dizer

Idade

☐	18-24 anos
☐	25-30 anos

Antiguidade na organização (Há quanto tempo está na organização?)

	<1 ano
	1-4 anos
	5-10 anos
	>10 anos

Dimensões do trabalho

Com base na sua realidade de trabalho atual, e tendo em consideração as características da sua organização, avalie cada uma das seguintes dimensões numa escala de 1 a 5, em que 1 significa que está “Totalmente insatisfeito/a” e 5 “Totalmente satisfeito/a” com cada uma das dimensões:

	Totalmente insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a	Satisfeito/a	Totalmente satisfeito/a
Cultura organizacional					
Oportunidades de formação e desenvolvimento					
Oportunidades de progressão na Carreira					
Espírito de equipa / cooperação					
Estilo de liderança da minha chefia					
Momentos de feedback sobre o meu desempenho					
Reconhecimento					
Comunicação interna (comunicação de					

informações sobre a organização)					
Espaço para sugerir/innovar					
Diversidade e inclusão					
Flexibilidade nos modelos de trabalho					
Equilíbrio vida pessoal/vida profissional					

Compromisso organizacional

A lista que se segue refere-se a um conjunto de afirmações que representam possíveis sentimentos dos colaboradores face à organização onde trabalham. Considerando a sua realidade, indique por favor o grau de concordância (ou de discordância) em relação a cada uma das 10 afirmações que se seguem, em que 1 significa "Discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente":

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem-sucedida.					
Quando falo com os meus amigos e familiares refiro-me a esta organização como um bom local.					
Sinto lealdade para com a organização.					
Os meus valores e os valores desta organização são similares.					

Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.					
Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha um bom desempenho.					
Nas presentes circunstâncias, não seria fácil sair desta organização.					
Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.					
Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.					
Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.					

Intenção de turnover

Com as afirmações que se seguem pretende-se avaliar as intenções de saída da organização. Por favor, responda selecionando a alternativa que melhor expressa a sua opinião, usando a escala de 1 "Discordo totalmente" a 5 "Concordo totalmente":

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual.					

Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano.					
Assim que possível, vou deixar esta organização.					

Muito obrigado pela sua colaboração!

(Questionário retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/134922/3/483771.pdf>)

Para garantir a validade conceptual e a adequação ao público-alvo, procedeu-se à redução do número de itens nas secções «Dimensões do Trabalho» e «Compromisso Organizacional» do questionário aplicado à Geração Z, passando de 16 e 15 itens, respectivamente, para 12 e 10 em cada secção. Esta decisão visou minimizar a fadiga do respondente e melhorar a qualidade das respostas, sem comprometer a abrangência dos construtos avaliados.

A seleção dos itens manteve o alinhamento com os objetivos da investigação e com a revisão de literatura, privilegiando dimensões consideradas mais relevantes para a Geração Z, como flexibilidade, desenvolvimento, inovação, reconhecimento, liderança e cultura organizacional. Foram eliminados itens redundantes ou com contributo marginal para a análise, garantindo-se um instrumento mais conciso, claro e focado nos fatores essenciais para compreender as expectativas desta geração e o seu nível de compromisso organizacional.

Questionário para os Gestores

Este questionário demora aproximadamente 5 minutos a responder.

O presente questionário insere-se no Mestrado de Gestão das Organizações - ramo Gestão de Empresas por parte do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, realizado por Fábio Daniel da Cruz Rebelo e supervisionado por Lurdes Neves. O objetivo da tese é a elaboração de um projeto para compreender as mudanças e dificuldades que a Sabseg enfrenta com a presença crescente da Geração Z.

Este questionário encontra-se dividido em três partes. A primeira (Parte I) incide sobre os Desafios que a empresa enfrenta na Integração da Geração Z, a segunda (Parte II) sobre as Estratégias que utilizam para Atrair e Reter a Geração Z, a terceira (Parte III) foca-se no tipo de Desenvolvimento e Treino usados na empresa e a quarta (Parte IV) serve para Sugestões e Recomendações que os gestores achem interessantes e por último na quinta (Parte V) trata-se da avaliação final. A

participação neste projeto é voluntária e confidencial, sendo os dados tratados apenas de forma coletiva.

Investigador: Fábio Daniel da Cruz Rebelo - Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Contacto do investigador: fabio_dcr@hotmail.com

Comprometo-me a:

- Esclarecer os participantes sobre eventuais dúvidas que se prendam com a participação no projeto, através do endereço referido acima;
- Garantir total anonimato sobre os dados que forem fornecidos pelos participantes;
- Utilizar os dados fornecidos pelos participantes para elaboração de um projeto de intervenção, e em possíveis publicações científicas;
- Assegurar os participantes de que a desistência é possível a qualquer altura, sem prejuízo para o próprio e que não existe risco acrescido consequente da participação;
- Esclarecer os participantes de que a participação no projeto não trará qualquer benefício económico; - O tratamento dos dados dos participantes respeitará o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (EU-GDPR 2018).

Ao clicar no botão “Seguinte”, o/a participante declara simultaneamente que:

- Recebi informação acerca deste projeto e do seu objetivo;
- Li e compreendi toda a informação prestada;
- Esclareci as minhas dúvidas acerca do projeto;
- Aceito participar no projeto e estou ciente que a minha participação é voluntária e confidencial, que posso desistir em qualquer altura sem qualquer prejuízo, e que não existem riscos acrescidos da minha participação;
- Compreendo que a minha participação no projeto não trará qualquer benefício económico;
- Foi-me garantido que a minha identidade é anónima e que os dados serão usados apenas em conjunto para fins da elaboração de um projeto de intervenção, podendo vir a ser utilizado em publicações científicas.

Para participar, basta responder às questões que se encontram nas páginas seguintes. Caso não pretenda colaborar, solicitamos que não prossiga para a página seguinte e encerre a janela do browser.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Se o/a senhor(a) aceita, de livre vontade, responder a este questionário escolha a opção “aceito participar”.

	Aceito participar
	Não aceito participar

Caracterização

Género

	Feminino
	Masculino
	Outro
	Prefiro não dizer

Idade

	18-25 anos
	25-30 anos
	30-35 anos
	>35 anos

Antiguidade na organização (Há quanto tempo está na organização)?

	<1 ano
	1-5 anos
	5-10 anos
	>10 anos

Informações Gerais:

Departamento/Área:

Introduza a sua resposta

Tempo de experiência como gestor na SABSEG:

- ☐ () Menos de 1 ano
- ☐ () 1 a 3 anos
- ☐ () 3 a 5 anos
- ☐ () Mais de 5 anos

Número de colaboradores da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010) sob a sua gestão:

- ☐ () Nenhum
- ☐ () 1-5
- ☐ () 6-10
- ☐ () Mais de 10

Desafios na Integração da Geração Z:

Quais são os principais desafios que enfrenta ao integrar colaboradores da Geração Z nas suas equipas?

(Selecione pelo menos 2 opções)

- ☐ () Diferenças nas expectativas em relação à carreira
- ☐ () Falta de experiência prévia no mercado de trabalho
- ☐ () Dificuldade em manter o foco e a motivação
- ☐ () Exigência de flexibilidade no horário de trabalho
- ☐ () Preferência por feedback constante e imediato
- ☐ () Adaptação a processos corporativos mais rígidos
- ☐ () Utilização de novas tecnologias e ferramentas digitais
- ☐ () Outro: _____

Em termos de comunicação, quais são as maiores barreiras com a Geração Z?

- ☐ Uso excessivo de tecnologias digitais e redes sociais
- ☐ Diferença no estilo de comunicação (direta vs. indireta)
- ☐ Dificuldade em fornecer feedback construtivo
- ☐ Dificuldade em entender as expectativas da empresa
- ☐ Outro: _____

Estratégias para Atrair e Reter a Geração Z:

Quais das seguintes estratégias aplica para atrair talentos da Geração Z para a sua equipa?
(Selecione todas as opções que se aplicam)

- ☐ Oferecimento de programas de estágio ou trainee
- ☐ Promoção de uma cultura de inovação e flexibilidade
- ☐ Divulgação da marca empregadora nas redes sociais
- ☐ Benefícios voltados para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- ☐ Oferecimento de oportunidades de crescimento e desenvolvimento rápido
- ☐ Outro: _____

O que considera mais importante para reter os colaboradores da Geração Z?

- ☐ Oportunidades claras de desenvolvimento e progressão na carreira
- ☐ Ambientes de trabalho flexíveis (ex: trabalho remoto)
- ☐ Um propósito claro e alinhamento com os valores pessoais
- ☐ Salário e benefícios competitivos
- ☐ Reconhecimento frequente e feedback constante
- ☐ Programas de mentoring e coaching
- ☐ Outro: _____

Desenvolvimento e Treino:

Quais são as ações de desenvolvimento e treino que considera mais eficazes para a Geração Z?
(Selecione todas as que se aplicam)

- ☐ Programas de formação contínua (workshops, cursos)
- ☐ Mentoria e acompanhamento de carreira
- ☐ Sessões regulares de feedback e coaching
- ☐ Desenvolvimento de soft skills (comunicação, liderança)
- ☐ Participação em projetos desafiadores e inovadores
- ☐ Outro: _____

Com que frequência oferece feedback para os colaboradores da Geração Z?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Apenas durante avaliações formais
- ☐ Outro: _____

Sugestões e Recomendações (Facultativo):

Na sua opinião, o que mais poderia ser feito pela SABSEG para facilitar a integração e retenção da Geração Z?

Compartilhe uma estratégia que teve sucesso ao trabalhar com colaboradores da Geração Z.

Avaliação Final

Como avalia, de forma geral, a integração da Geração Z nas suas equipas?

- ☐ Muito positiva
- ☐ Positiva
- ☐ Neutra
- ☐ Negativa
- ☐ Muito negativa

Qual é o seu nível de satisfação com as ferramentas e recursos disponibilizados pela SABSEG para a gestão da Geração Z?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Neutro
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

Muito obrigado pela sua colaboração!

Operacionalização das variáveis e itens de questionário

Objetivo Específico	Construto	Item Exemplificativo	Fonte/Autores	Tipo de Resposta
Identificar motivações de entrada da Geração Z	Employer Branding (EVP - Proposta de Valor do Empregador)	"A reputação da empresa influenciou a minha decisão de entrada."	Backhaus & Tikoo (2004); Berthon et al. (2005)	Escala Likert (1-5)
Avaliar fatores de permanência	Retenção / Intenção de permanência	"Pretendo continuar a trabalhar na SABSEG nos próximos 2 anos."	Allen & Griffeth (2001)	Escala Likert (1-5)
Avaliar satisfação com flexibilidade laboral	Flexibilidade contratual e funcional	"Sinto que tenho flexibilidade suficiente para conciliar vida profissional e pessoal."	CIPD (2023); PwC (2023)	Escala Likert (1-5)
Analisar percepção da cultura organizacional	Cultura organizacional	"Os valores da empresa estão alinhados com os meus valores pessoais."	Schein (2010)	Escala Likert (1-5)

Avaliar estilo de liderança	Liderança transformacional	“O meu gestor inspira-me a alcançar mais do que o esperado.”	Bass (1998)	Escala Likert (1-5)
Medir engagement da Geração Z	Engagement organizacional	“Sinto-me motivado a dar o meu melhor no trabalho.”	Kahn (1990); Gallup (2023)	Escala Likert (1-5)
Identificar práticas de gestão de talento (perceção dos gestores)	Gestão de Talento	“A organização tem estratégias eficazes para atrair jovens talentos.”	Collings, Scullion & Vaiman (2011)	Escala Likert (1-5)
Avaliar eficácia percebida das estratégias de employer branding (gestores)	Employer Branding - eficácia	“As práticas de employer branding têm melhorado a retenção de jovens colaboradores.”	Moroko & Uncles (2008)	Escala Likert (1-5)
Identificar principais desafios na liderança da Geração Z (gestores)	Desafios de liderança intergeracional	“A diversidade geracional na equipa representa um desafio na gestão diária.”	Kupperschmidt (2000)	Escala Likert (1-5)
Comparar perceções entre gestores e colaboradores	Alinhamento de valores	“Existe um alinhamento entre as expectativas da Geração Z e as políticas da empresa.”	Twenge (2017); Dorsey (2021)	Escala Likert (1-5)

Tabelas dos Outputs

Tabela 5: Estatísticas descritivas das dimensões avaliadas pelos colaboradores da Geração Z (N, M, DP, Mín, Máx)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio

Variável	N	M	DP	Mín	Máx
Cultura organizacional	67	4,04	0,59	3	5
Oportunidades de formação e desenvolvimento	67	3,40	1,12	1	5
Oportunidades de progressão na carreira	67	3,96	0,96	1	5
Espírito de equipa/cooperação	67	3,81	0,93	1	5
Estilo de liderança da minha chefia	67	3,36	1,00	1	5
Momentos de feedback sobre o meu desempenho	67	3,19	0,93	1	5
Reconhecimento	67	3,21	0,91	1	5
Comunicação interna (comunicação de informações sobre a organização)	67	3,33	0,91	1	5
Espaço para sugerir/innovar	67	3,19	0,86	1	5
Diversidade e inclusão	67	3,60	0,95	1	5
Flexibilidade nos modelos de trabalho	67	3,70	0,97	1	5
Equilíbrio vida pessoal/vida profissional	67	3,96	0,68	2	5

Nota: Escala de resposta de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). M = média; DP = desvio-padrão. N = 67 colaboradores Gen Z. Todos os valores médios encontram-se acima do ponto neutro 3 da escala.

Tabela 6: Consistência interna das escalas de Avaliação da empresa, Compromisso organizacional e Intenção de saída

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio

Escala	Nº de itens	α de Cronbach							
Avaliação global da empresa	12	0,958	<table><tr><th colspan="2">Estatísticas de confiabilidade</th></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de itens</td></tr><tr><td>.958</td><td>12</td></tr></table>	Estatísticas de confiabilidade		Alfa de Cronbach	N de itens	.958	12
Estatísticas de confiabilidade									
Alfa de Cronbach	N de itens								
.958	12								
Compromisso organizacional	10	0,958	<table><tr><th colspan="2">Estatísticas de confiabilidade</th></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de itens</td></tr><tr><td>.958</td><td>10</td></tr></table>	Estatísticas de confiabilidade		Alfa de Cronbach	N de itens	.958	10
Estatísticas de confiabilidade									
Alfa de Cronbach	N de itens								
.958	10								
Intenção de saída	3	0,871	<table><tr><th colspan="2">Estatísticas de confiabilidade</th></tr><tr><td>Alfa de Cronbach</td><td>N de itens</td></tr><tr><td>.871</td><td>3</td></tr></table>	Estatísticas de confiabilidade		Alfa de Cronbach	N de itens	.871	3
Estatísticas de confiabilidade									
Alfa de Cronbach	N de itens								
.871	3								

Nota: Valores de α de Cronbach calculados com N = 67 (questionário Geração Z). Todas as escalas apresentam fiabilidade muito elevada ($\alpha > 0,8$).

Tabela 7: Matriz de correlações entre avaliação global, compromisso organizacional e intenção de saída

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio

Variável	M	DP	1	2	3
1. Avaliação global da empresa	3,56	0,75	—		
2. Compromisso organizacional	3,37	0,80	0,904**	—	
3. Intenção de saída	2,82	0,99	-0,813**	-0,887**	—

Nota: N = 67 (colaboradores Gen Z). Correlações de Pearson (bilateral). $p < 0,01$. M = média; DP = desvio-padrão.**Estatísticas Descritivas**

	Média	Desvio Padrão	N
GenZ: Intenção de saída - total	2,8209	,99210	67
GenZ: Compromisso organizacional - total	3,3672	,80140	67
GenZ: avaliação da empresa - total	3,5622	,75229	67

Ilustração 8: Estatísticas Descritivas entre avaliação global, compromisso organizacional e intenção de saída

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Correlações

		GenZ: Intenção de saída - total	GenZ: Compromisso organizacional - total	GenZ: avaliação da empresa - total
GenZ: Intenção de saída - total	Correlação de Pearson	1	-,887**	-,813**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001
	N	67	67	67
GenZ: Compromisso organizacional - total	Correlação de Pearson	-,887**	1	,904**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001
	N	67	67	67
GenZ: avaliação da empresa - total	Correlação de Pearson	-,813**	,904**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	
	N	67	67	67

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Ilustração 9: Matriz de correlações entre avaliação global, compromisso organizacional e intenção de saída

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	
		B	Erro	Beta	Sig.
1	(Constante)	2,598	,533		<,001
	Género da Geração Z	-,089	,256	-,045	,729
	Idade da Geração Z	-,083	,320	-,041	,796
	Antiguidade na organização da Geração Z (Há quanto tempo está na organização?)	,237	,224	,163	,293
2	(Constante)	7,694	,528		<,001
	Género da Geração Z	-,132	,144	-,067	,365
	Idade da Geração Z	,021	,180	,010	,908
	Antiguidade na organização da Geração Z (Há quanto tempo está na organização?)	-,270	,133	-,185	,047
	GenZ: avaliação da empresa - total	-1,164	,099	-,883	<,001
3	(Constante)	7,289	,433		<,001
	Género da Geração Z	-,091	,117	-,046	,438
	Idade da Geração Z	,065	,146	,032	,657
	Antiguidade na organização da Geração Z (Há quanto tempo está na organização?)	-,212	,108	-,146	,054
	GenZ: avaliação da empresa - total	-,206	,183	-,156	,267
	GenZ: Compromisso organizacional - total	-,969	,167	-,782	<,001

a. Variável Dependente: GenZ: Intenção de saída - total

Ilustração 10: Resultados da regressão hierárquica para prever a intenção de saída (coeficientes não padronizados B, coeficientes padronizados β e significância)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Nota: N = 67 (colaboradores Gen Z). Coeficientes estimados por regressão linear múltipla (método enter por blocos). ^aIdade categorizada em faixas etárias. Modelo 1 inclui apenas variáveis de controlo (género, idade, antiguidade). Modelo 2 acrescenta Avaliação global. Modelo 3 acrescenta Compromisso organizacional

\$Desafios_Integrar_GenZ Frequências

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Desafios ao integrar a geração Z-opções ^a	Diferenças nas expectativas em relação à carreira	22	36,1%	71,0%
	Falta de experiência prévia no mercado de trabalho	4	6,6%	12,9%
	Dificuldade em manter o foco e a motivação	12	19,7%	38,7%
	Exigência de flexibilidade no horário de trabalho	8	13,1%	25,8%
	Preferência por feedback constante e imediato	3	4,9%	9,7%
	Adaptação a processos corporativos mais rígidos	5	8,2%	16,1%
	Utilização de novas tecnologias e ferramentas digitais	7	11,5%	22,6%
Total		61	100,0%	196,8%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Ilustração 11:Frequência de desafios na integração da Geração Z indicados pelos gestores (n = 31)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Nota: Questão de resposta múltipla (gestores podiam selecionar vários desafios). *n* = número de gestores (de um total de 31) que assinalaram cada opção.

\$Comunicação_Barreiras_GenZ Frequências

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Barreiras na comunicação GenZ-opções ^a	Uso excessivo de tecnologias digitais e redes sociais	13	31,7%	41,9%
	Diferença no estilo de comunicação (direta vs. indireta)	14	34,1%	45,2%
	Dificuldade em fornecer feedback construtivo	5	12,2%	16,1%
	Dificuldade em entender as expectativas da empresa	9	22,0%	29,0%
Total		41	100,0%	132,3%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Ilustração 12:Frequência de barreiras na comunicação com a Geração Z indicadas pelos gestores (n = 31)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Nota: Questão de resposta múltipla do inquérito a gestores. Cada *n* indica o número de gestores (em 31) que selecionaram a barreira correspondente.

\$Estratégia_atrair_talentos Frequências

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Estratégias atrair talentos Genz-opções ^a	Oferecimento de programas de estágio ou trainee	1	2,1%	3,2%
	Promoção de uma cultura de inovação e flexibilidade	9	18,8%	29,0%
	Divulgação da marca empregadora nas redes sociais	13	27,1%	41,9%
	Benefícios voltados para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	18	37,5%	58,1%
	Oferecimento de oportunidades de crescimento e desenvolvimento rápido	7	14,6%	22,6%
Total		48	100,0%	154,8%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Ilustração 13:Frequência de estratégias para atrair talento da Geração Z referidas pelos gestores (n = 31)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Nota: Questão de resposta múltipla. Os 31 gestores poderiam indicar várias iniciativas de atração; n = número de gestores que mencionou cada estratégia.

\$Estratégias_reter_colabs_Genz Frequências

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Estratégias reter colabs Genz-opções ^a	Oportunidades claras de desenvolvimento e progressão na carreira	12	20,0%	38,7%
	Ambientes de trabalho flexíveis (ex.: trabalho remoto)	15	25,0%	48,4%
	Um propósito claro e alinhamento com os valores pessoais	7	11,7%	22,6%
	Salário e benefícios competitivos	20	33,3%	64,5%
	Reconhecimento frequente e feedback constante	5	8,3%	16,1%
	Programas de mentoring e coaching	1	1,7%	3,2%
Total		60	100,0%	163,5%

Ilustração 14:Frequência de estratégias para reter talento da Geração Z referidas pelos gestores (n = 31)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Nota: Questão de resposta múltipla (gestores, N = 31). n = número de gestores que referiu cada medida de retenção.

\$Desenvolvimento_treino_Genz Frequências

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Desenvolvimento e treino Genz-opções ^a	Programas de formação contínua (workshops, cursos)	6	12,8%	19,4%
	Mentoria e acompanhamento de carreira	7	14,9%	22,6%
	Sessões regulares de feedback e coaching	3	6,4%	9,7%
	Desenvolvimento de soft skills (comunicação, liderança)	17	36,2%	54,8%
	Participação em projetos desafiadores e inovadores	14	29,8%	45,2%
Total		47	100,0%	151,6%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Ilustração 15: Frequência de práticas de desenvolvimento e treino mais eficazes com a Geração Z (visão dos gestores, n = 31)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29

Gráficos dos Outputs

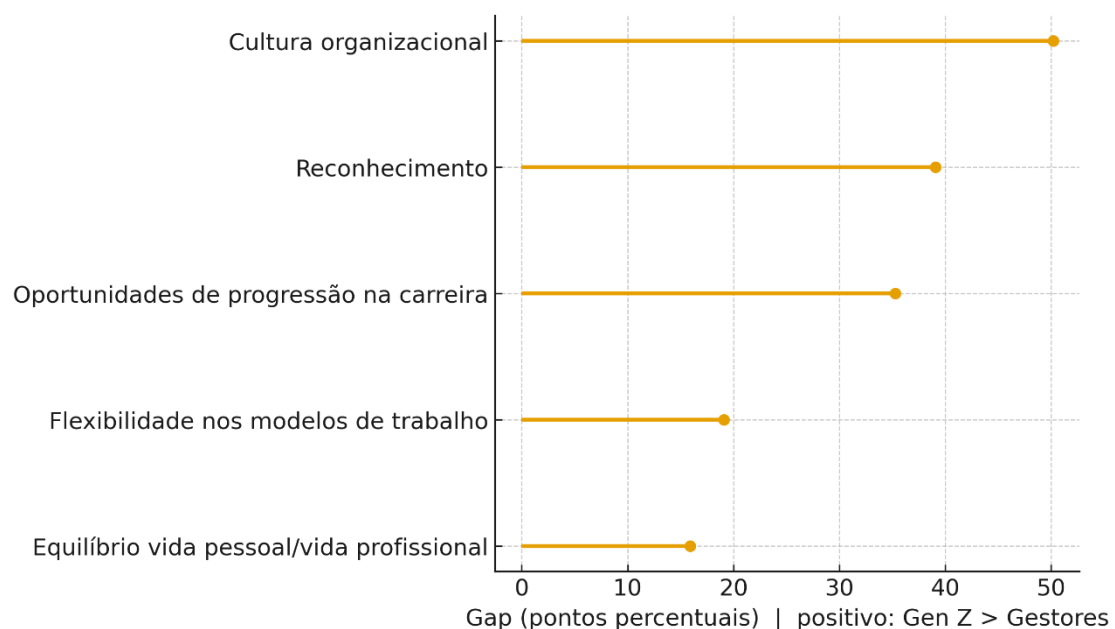


Ilustração 16: Gráfico Lollipop dos Top 5 Desalinhamentos entre Geração Z e Gestores

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

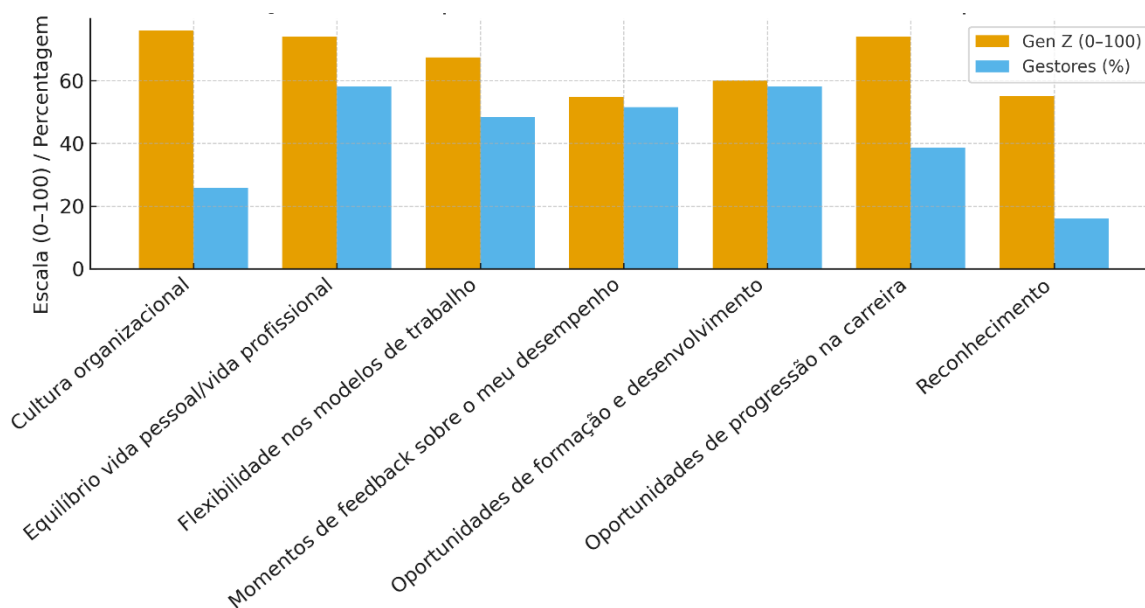


Ilustração 17: Gráfico de Barras Comparativo dos Temas Prioritários segundo a Geração Z vs. Gestores

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

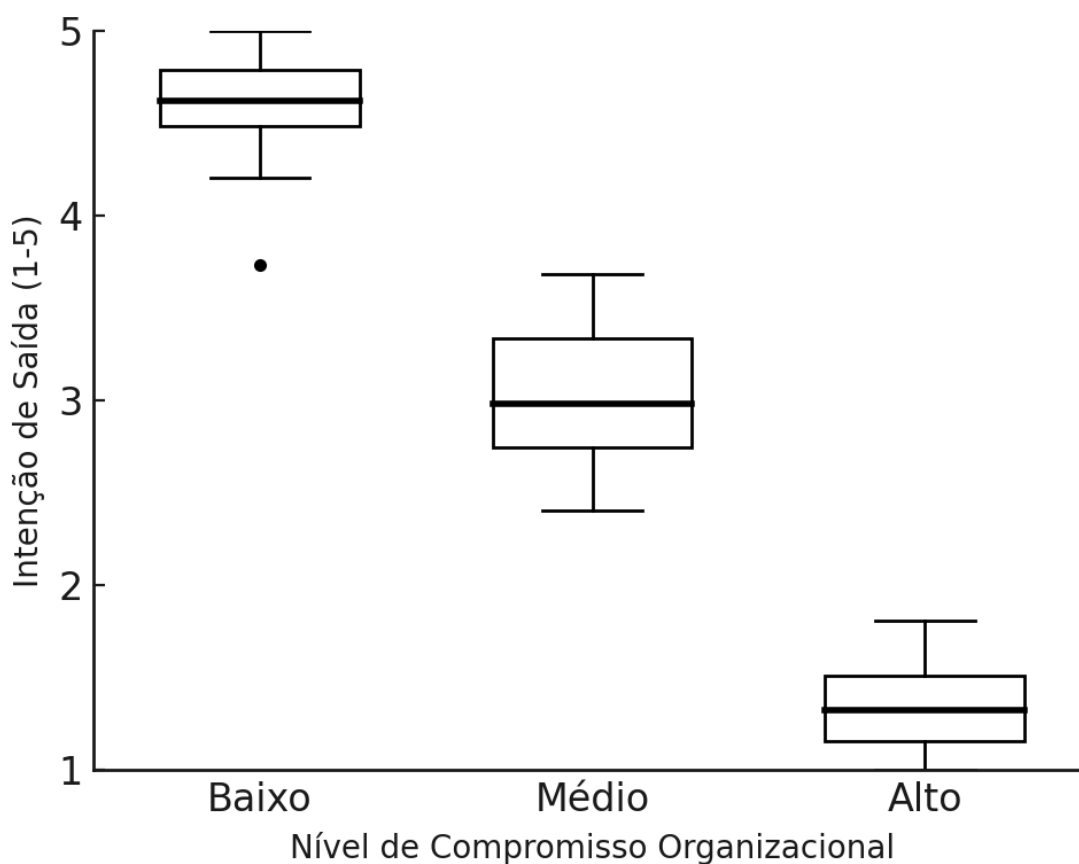


Ilustração 18: Boxplot da Intenção de Saída por Níveis de Avaliação Global da Empresa (Geração Z)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

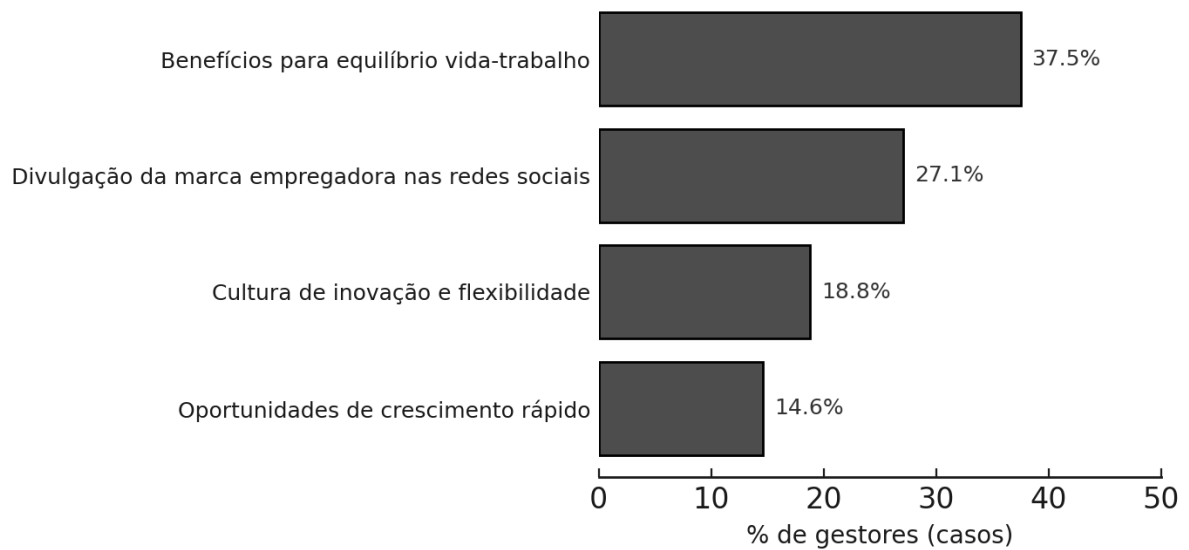


Ilustração 19:Frequência de Estratégias referidas pelos Gestores para Atrair a Geração Z

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

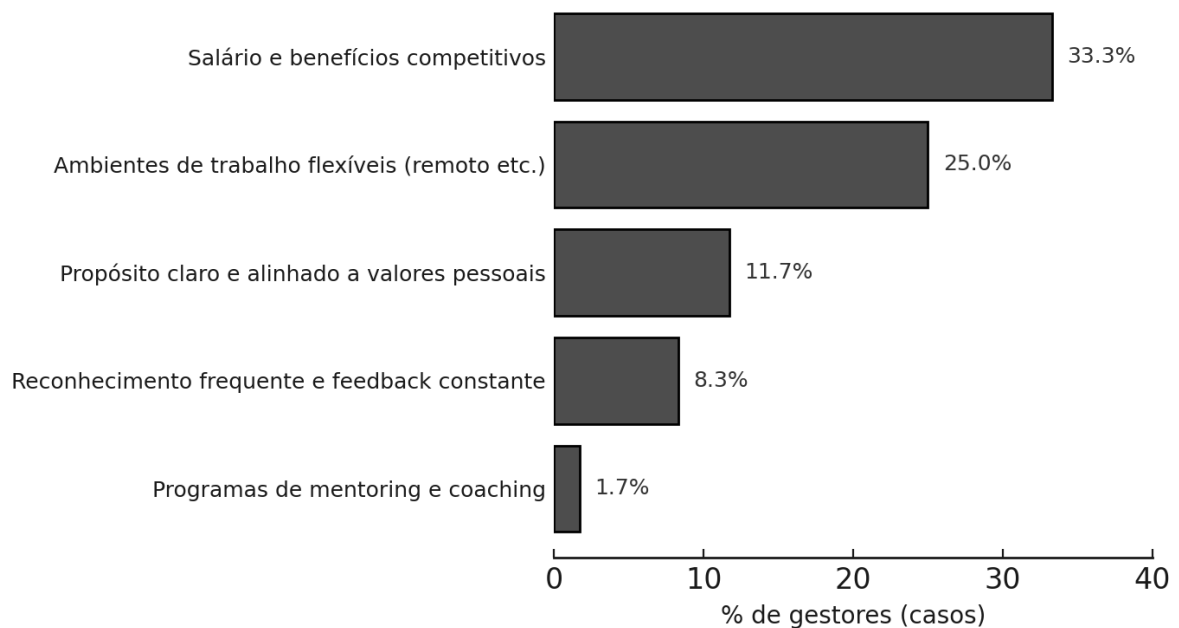


Ilustração 20:Frequência de Estratégias referidas pelos Gestores para Reter a Geração Z

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

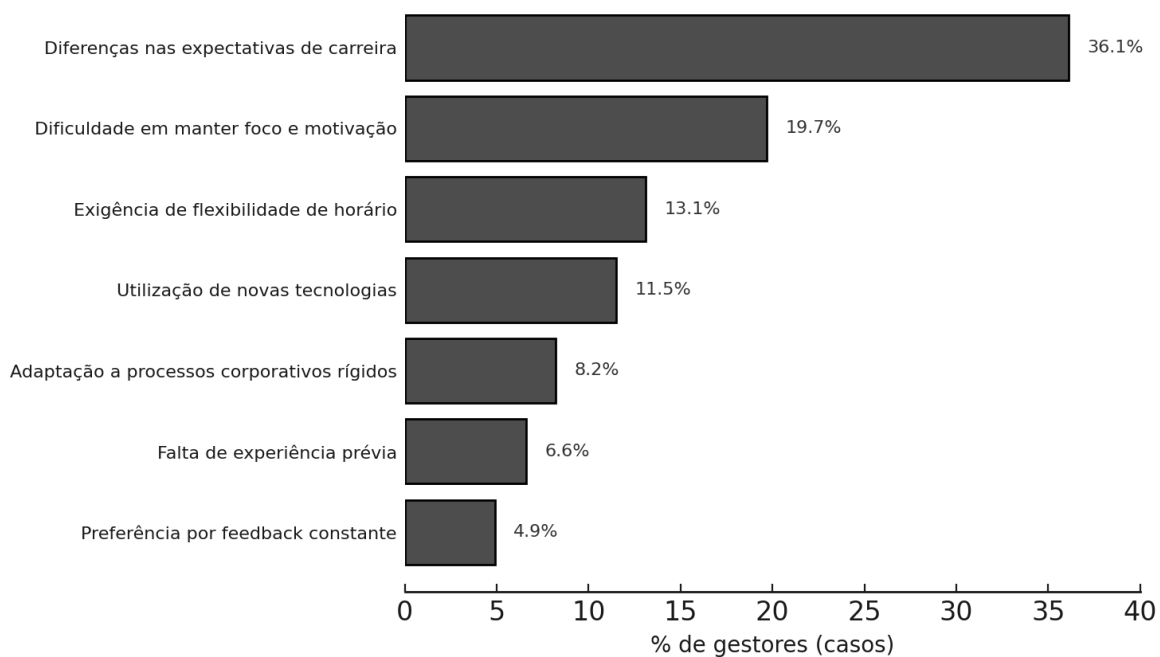


Ilustração 21: Frequência de Principais Desafios na Integração da Geração Z (percepção dos Gestores)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

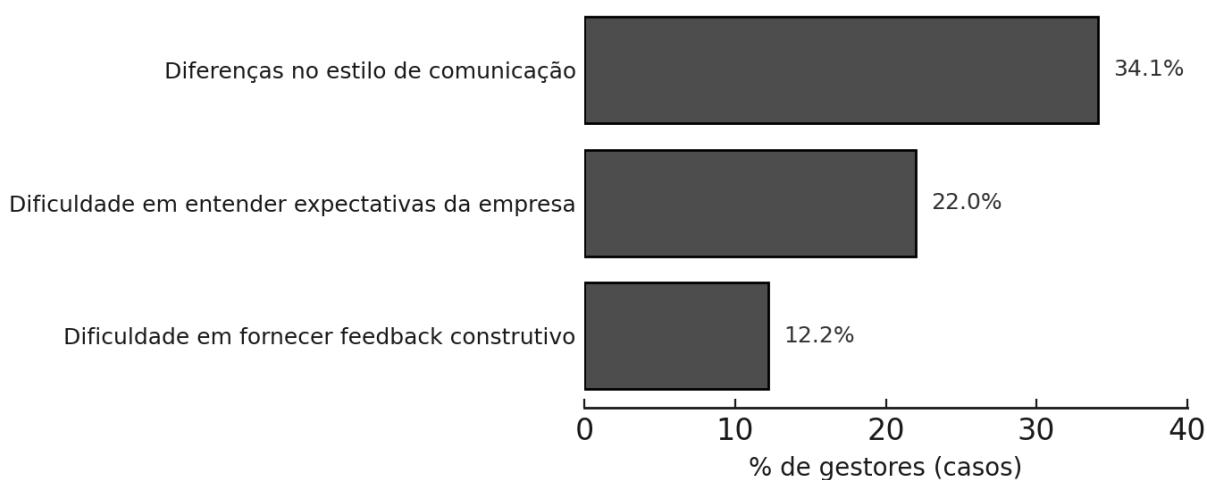


Ilustração 22: Frequência de Principais Barreiras de Comunicação com a Geração Z (percepção dos Gestores)

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.

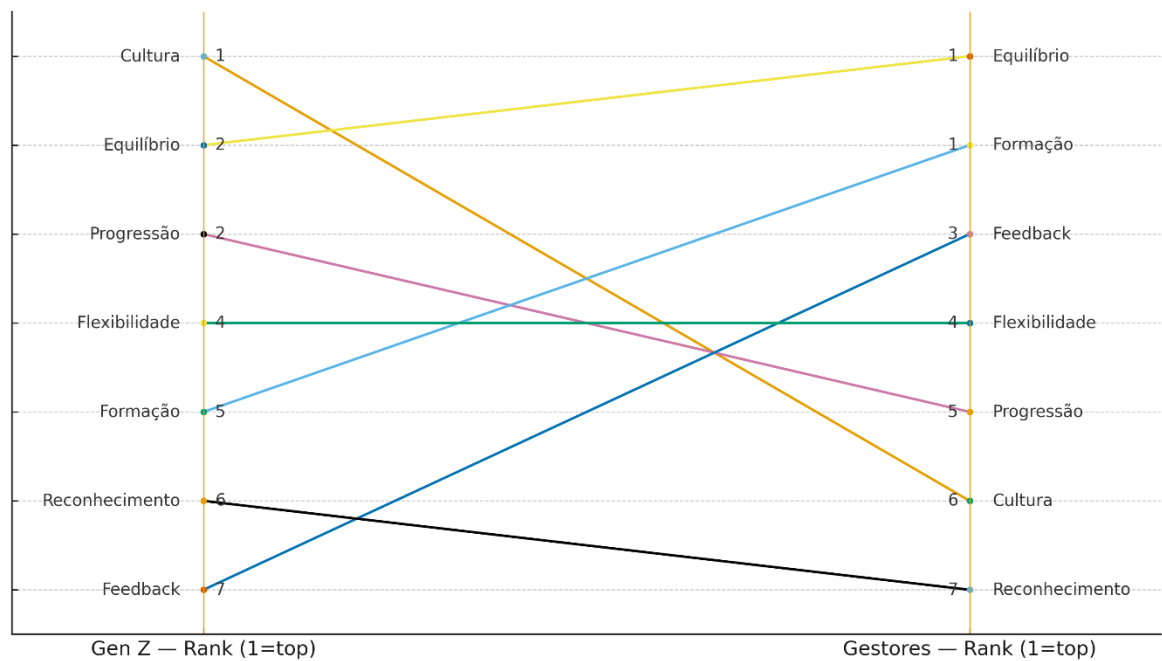


Ilustração 23:Gráfico Comparativo dos Rankings de Prioridades Temáticas: Geração Z vs. Gestores

Fonte: Output do IBM SPSS Statistics 29, tratamento próprio.