Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Hélia Catarina Pereira Oliveira

A satisfação profissional da Geração Z: Expectativas vs realidade no mercado de trabalho português

abril de 2026

A satisfação profissional da Geração Z: Expectativas vs realidade no mercado de trabalho português

Hélia Catarina Pereira Oliveira

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Hélia Catarina Pereira Oliveira

A satisfação profissional da Geração Z: Expectativas vs realidade no mercado de trabalho português

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão
Gestão Geral

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação assinala o encerramento de uma etapa importante na minha trajetória académica, que só foi conseguida graças ao apoio incondicional de algumas pessoas ao longo deste percurso.

Primeiramente, queria expressar o meu agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Carla Freire, pela disponibilidade, exigência, aconselhamento e suporte ao longo de todo o processo. A sua orientação foi imprescindível para o desenvolvimento e melhoria deste estudo.

Aos meus pais, pelo apoio inestimável, paciência infinita, confiança depositada e presença constante. Por me terem dado as bases, oportunidades e segurança para a realização dos meus objetivos.

Aos meus irmãos, por serem uma referência ao longo da vida, proporcionando-me confiança e segurança mesmo nos momentos mais exigentes. De diversas maneiras facilitaram e impulsionaram-me a seguir o meu caminho.

À minha avó, por ser um sinónimo de porto seguro, sabedoria, cuidado e ternura.

Às minhas amigas, por todo o apoio, conversas e conselhos que tornaram esta caminhada mais leve.

Finalizo por expressar o meu agradecimento a todos os participantes, cuja colaboração foi fundamental para o desenvolvimento e concretização da investigação.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração. Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

A satisfação profissional da Geração Z: Expectativas vs realidade no mercado de trabalho português.

Resumo

A entrada progressiva da geração Z no mercado de trabalho tem originado novos desafios para a Gestão das organizações, principalmente em relação às expectativas e à satisfação profissional destes jovens profissionais. Neste sentido, a presente investigação propõe-se a analisar o (des)alinhamento entre as expectativas profissionais e a realidade vivenciada no mercado de trabalho da geração Z, nas diferentes dimensões da satisfação profissional. Com este propósito, procedeu-se a uma análise quantitativa, por meio de um questionário estruturado, baseado no *Job Satisfaction Survey* aplicado a 203 jovens profissionais pertencentes à geração Z. Os resultados mostraram que existe um desalinhamento entre as expectativas e a realidade profissional e, de modo geral, as expectativas são superiores às condições experienciadas no ambiente laboral. As maiores diferenças identificadas referem-se aos aspetos económicos e estruturais, como a remuneração, promoções e benefícios. As dimensões relacionadas com os colegas de trabalho, supervisão e natureza das funções, apresentam níveis de satisfação mais equilibrados entre as expectativas e a realidade. Verificaram-se diferenças significativas relativas ao regime de trabalho, destacando que o regime híbrido proporciona maiores níveis de satisfação profissional comparativamente com o regime de trabalho presencial. Por fim, o desalinhamento existente é fundamental para explicar a satisfação profissional da geração Z e enfatizar a necessidade de as organizações adaptarem as suas práticas de gestão com vista a responder às exigências desta geração.

Palavras-chave: Expectativas, Geração Z, Mercado de trabalho, Satisfação profissional

Generation Z's job satisfaction: Expectations vs reality in the Portuguese job market

Abstract

The progressive entry of Generation Z into the labour market has given rise to new challenges for organizational management, especially in relation to the expectations and professional satisfaction of these young professionals. The present research proposes to analyse the (mis)alignment between professional expectations and the reality experienced in the labour market of Generation Z in the different dimensions of professional satisfaction. For this purpose, a quantitative analysis was conducted through a structured questionnaire based on the Job Satisfaction Survey applied to 203 young professionals from Generation Z. The results showed that there is a misalignment between expectations and professional reality, and, in general, expectations are higher than the conditions experienced in the work environment. The biggest differences identified occur in the dimensions associated with economic and structural aspects, such as remuneration, promotions, and benefits. While the dimensions related to co-workers, supervision, and nature of the functions show more positive levels of satisfaction. There were significant differences regarding the work regime, highlighting that the hybrid regime provides higher levels of professional satisfaction compared to the face-to-face regime. Finally, the existing misalignment is fundamental to explaining the professional satisfaction of Generation Z and emphasizes the need for organizations to adapt their management practices to meet the demands of this generation.

Keywords: Expectations, Generation Z, Job Satisfaction, Labour market

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS ii
AGRADECIMENTOS iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE iv
DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) iv
Resumo v
Abstract vi
Índice de Tabelas ix
Capítulo I: Introdução 1
Capítulo II: Revisão da literatura 3
2.1. Geração Z 3
2.1.2. Definição e características 3
2.1.2. Expectativas profissionais 6
2.1.3. Mercado de trabalho 9
2.2. Satisfação profissional 14
2.2.1. Definições e modelos teóricos 14
2.2.2. Fatores determinantes da satisfação profissional 17
2.2.2. Satisfação profissional da geração Z 19
Capítulo III: Metodologia 22
3.1. Desenho da investigação 22
3.1.1. Formulação das hipóteses 23
3.2. Natureza e abordagem do estudo 25
3.3. Método de recolha 25
3.3.1. Instrumento de recolha de dados 30
3.4. Amostra 30
3.5. Procedimentos 31
3.6. Considerações éticas 32
Capítulo IV. Apresentação e análise dos resultados 33
4.1. Caracterização da amostra 33
4.2. Análise da consistência interna do instrumento 35
4.3. Análise descritiva das variáveis 36
4.4. Teste t student 39

4.4.1. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à remuneração 39
4.4.2. Diferenças entre expectativas e realidade relativas às promoções 40
4.4.3. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à supervisão 41
4.4.4. Diferenças entre expectativas e realidade relativas aos benefícios 41
4.4.5. Diferenças entre expectativas e realidade relativas ao reconhecimento 42
4.4.6. Diferenças entre expectativas e realidade relativas às condições de trabalho 42
4.4.7. Diferenças entre expectativas e realidade relativas aos colegas de trabalho 43
4.4.8. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à natureza do trabalho 43
4.4.9. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à comunicação 44
4.4.10. Diferenças globais entre expectativas e realidade 44
4.5. ANOVA 45
Capítulo V. Discussão dos resultados 48
5.1. O desfasamento entre expectativas e realidade profissional 48
5.2. Dimensões da satisfação profissional com maior desalinhamento 49
5.3. Diferenças na satisfação profissional em função do regime de trabalho 51
5.4. Síntese dos resultados 52
Capítulo VI. Considerações finais 54
6.1. Principais conclusões do estudo 54
6.2. Implicações para as organizações 55
6.3. Limitações do estudo 57
6.4. Sugestões para investigações futuras 58
Referências bibliográficas 59
Anexos 65
Anexo A. Instrumento de recolha de dados 65

Índice de Tabelas

Tabela 1. Itens para medir a realidade profissional 28
Tabela 2. Itens para medir as expectativas profissionais 29
Tabela 3. Caracterização demográfica 34
Tabela 4. Alfa de Cronbach 36
Tabela 5. Estatísticas descritivas 38
Tabela 6. T student 45
Tabela 7. Teste ANOVA 47

Capítulo I: Introdução

A entrada da geração Z no mercado de trabalho está impulsionar transformações nas dinâmicas das organizações, revelando novos desafios para a Gestão (Aggarwal et al., 2022). Estes profissionais constituem a geração mais recente a entrar no mercado de trabalho com valores, preferências e estilos de trabalho diferenciadores (Barhate & Dirani, 2021; Twenge et al., 2010). A coexistência destas características com as das outras gerações no ambiente laboral aumenta a complexidade da gestão organizacional, o que torna imperativa a gestão eficiente para mitigar os possíveis conflitos e diferenças existentes (Gabrielova & Buchko, 2021; Schroth, 2019).

A geração Z cresceu num contexto de mudanças que marcaram as suas preferências a nível do ambiente de trabalho (Barhate & Dirani, 2021; Twenge et al., 2010). A literatura indica que estes são profissionais que tendem a valorizar aspetos como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o feedback contínuo, o desenvolvimento e a flexibilidade laboral (Aggarwal et al., 2022; Baša et al., 2023).

Embora possuam expectativas bem formadas sobre o mercado de trabalho, estas nem sempre correspondem à realidade que estes jovens encontram no mercado de trabalho. Em Portugal, existem obstáculos reconhecidos na integração laboral como os baixos salários, estagnação profissional e desequilíbrio entre as competências e a função desempenhada (Ferreira et al., 2021; Suleman & Figueiredo, 2020). Estas diferenças podem originar desalinhamento entre o que os jovens profissionais esperavam encontrar e o que realmente encontram no mercado de trabalho. A comparação entre as expectativas dos jovens e aquilo que encontram na entrada no mercado de trabalho possibilita uma compreensão mais alargada das condições a que estes estão sujeitos ao longo do seu percurso profissional.

A satisfação profissional corresponde à felicidade subjacente à avaliação do próprio trabalho (Locke, 1976). Este conceito desempenha um papel central na avaliação global das experiências de trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). A este propósito, estudos recentes demostram que o (des)alinhamento entre as expectativas e realidade profissional influencia a permanência e o desempenho da Geração Z no mercado de trabalho (Aggarwal et al., 2022).

Por conseguinte, torna-se relevante analisar de que forma estes jovens percecionam a relação entre as expectativas profissionais formuladas antes de entrar no mundo do trabalho e a realidade efetivamente encontrada. Esta relação permite perceber se existe um alinhamento ou desalinhamento, mas também quais os fatores que influenciam a satisfação profissional desta geração.

Desta forma, a presente investigação tem como principal objetivo perceber se existe (des)alinhamento entre as expectativas e a realidade profissional em termos de satisfação profissional. Com este propósito, pretende-se determinar as expectativas profissionais, a realidade profissional e comparar ambas tendo em conta as dimensões da satisfação profissional. Adicionalmente, procura-se analisar se a satisfação profissional varia em função das características do contexto de trabalho, nomeadamente o regime de trabalho.

A relevância desta análise reside não só na capacidade de elucidar a satisfação profissional da geração Z, bem como no seu contributo para as organizações, já que permite detetar possíveis desalinhamentos e moldar práticas de acordo com as características únicas desta geração.

Em síntese, o estudo encontra-se dividido em seis capítulos. Após a introdução, segue-se a revisão de literatura que incide nas expectativas profissionais, nas características do mercado de trabalho e na satisfação profissional desta geração. O terceiro capítulo detalha o procedimento metodológico, enquanto o quarto capítulo apresenta a análise dos resultados. O quinto capítulo dedica-se à discussão dos resultados e o último apresenta as conclusões, implicações para as organizações, limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo II: Revisão da literatura

O presente capítulo tem como propósito contextualizar teoricamente a investigação, através da revisão da literatura sobre a geração Z, as expectativas profissionais e a satisfação profissional. Em primeiro lugar, caracterizam-se as especificidades da geração Z e o mercado de trabalho. De seguida, explora-se o conceito de satisfação profissional relativamente aos modelos teóricos e fatores determinantes. Posteriormente, estabelecem-se as relações entre os conceitos.

2.1. Geração Z

2.1.2. Definição e características

O estudo das gerações possibilita a compreensão dos múltiplos perfis de indivíduos que interagem na sociedade e nas organizações em geral. As gerações, do ponto de vista sociológico, são formadas através de eventos sociais, políticos, económicos e tecnológicos comuns (Mannheim, 1952) que se expressam em comportamentos, valores, características e formas de estar no mundo similares (Twenge et al., 2010). De acordo com Mannheim (1952), os indivíduos nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural compõem a mesma geração, o que acaba por impactar as preferências e valores que assumem no contexto de trabalho. O conceito de geração surge da análise da mudança dos comportamentos das pessoas ao longo dos anos, o que implica perceber como os indivíduos agem, como interagem com o mundo que os rodeia e o que os diferencia das outras gerações (Twenge et al., 2010). Desta forma, as gerações não são definidas apenas pela delimitação cronológica, mas também pelas características que modelam a forma como compreendem a realidade. Para o campo da Gestão é essencial compreender as diferenças geracionais no trabalho como, por exemplo, as expectativas de carreira e os estilos de liderança (Andrade & Westover, 2018).

Atualmente, a geração mais recente a entrar no mercado de trabalho é a geração Z - ou Gen Z - (Barhate & Dirani, 2021). Esta é constituída por um grupo de pessoas cuja data de nascimento é ainda pouco consensual. Alguns autores referem que é a partir de 1995 (Berkup, 2014; Francis & Hoefel, 2018; Singh, 2014), já Dimock (2019) menciona o ano de 1997 como início desta geração e outros o ano de 2000 (Twenge et al., 2010). Relativamente ao ano de encerramento desta geração, Francis & Hoefel (2018) definem 2010, Singh (2014) o ano de 2012 e os outros

autores não explicitam um ano. Independentemente da definição exata, existe um consenso de que esta geração sucede a geração Y e antecede a geração *Alpha*. Desta forma, os anos que vão ser considerados na presente investigação serão entre 1995 e 2010. Como o estudo tem em conta a entrada no mercado de trabalho, só serão considerados jovens dos 18 aos 30 anos, eliminando pessoas nascidas entre 2008 e 2010.

A presente geração cresceu num cenário marcado por transformações a nível social, económico e tecnológico (Turner, 2015), que favoreceu o sentimento de incerteza em relação ao futuro. Estes jovens passaram por períodos marcados pela crise financeira de 2008, pela pandemia do covid-19 e pela digitalização (Almeida, 2022; Schroth, 2019).

São designados como "nativos digitais" (Aggarwal et al., 2022) porque cresceram com a internet e grande parte das suas rotinas passam pelo uso intensivo de tecnologia (Chillakuri, 2020; Turner, 2015) tornando-os conectados com outros e com fácil e rápido acesso à informação (Pichler et al., 2021). Crescer num mundo digitalizado (Bencsik et al., 2016; Pichler et al., 2021) influencia não apenas as interações sociais, mas também a relação com o trabalho e a carreira (Turner, 2015). A capacidade de lidar com a tecnologia passou a ser um requisito e não uma característica diferenciadora. Por um lado, tornam-se ágeis e com grande capacidade de adaptação. Por outro, o uso da tecnologia aumenta a ansiedade, a comparação com os outros, a capacidade de concentração, o isolamento e diminui as capacidades de comunicação (Lopez & Abadiano, 2023; Schroth, 2019).

Esta constante utilização das tecnologias proporcionou uma elevada consciencialização das causas sociais e ambientais (Turner, 2015), o que desencadeou uma geração mais preocupada com a diversidade, inclusão (Pichler et al., 2021) e a sustentabilidade (Osorio & Madero, 2025), estimulando a procura por ambientes de trabalho que promovam a integração, a inclusão (Turner, 2015) e que sejam éticos (Aggarwal et al., 2022). A crescente consistência da saúde mental também é vista como uma prioridade por esta geração (Fatima & Srivastava, 2024; Osorio & Madero, 2025) uma vez que são estes jovens que dão mais importância a questões como a ansiedade e a depressão em comparação com as gerações anteriores (Schroth, 2019).

Adicionalmente, por terem crescido rodeados pela instabilidade financeira, tornaram-se mais conscientes da importância da estabilidade e segurança financeira (Suleman & Figueiredo, 2020) e do valor do dinheiro (Chillakuri, 2020). Por isso, desenvolveram uma relação ponderada com o consumo, sendo, propensos a poupar e a planear para garantir a estabilidade que desejam.

A nível laboral, apesar de preferirem ambientes que estejam de acordo com os seus valores, têm a consciência de que encontrar um emprego pode ser mais difícil no mercado de trabalho atual (Suleman & Figueiredo, 2020). Por isso, possuem maior abertura para trabalhar no estrangeiro (Baša et al., 2023). Assim, associa-se a esta geração a capacidade de serem exigentes em termos de valores organizacionais, mas ao mesmo tempo prudentes nos comportamentos (Aggarwal et al., 2022; Schroth, 2019).

A geração Z é marcada pela curiosidade, autonomia, praticidade e transparência nas relações (Lopez & Abadiano, 2023; Pichler et al., 2021; Roseberry-McKibbin, 2017). São focados em conquistas (Schroth, 2019), sentem a necessidade de agir, estabelecer objetivos e alcançá-los rapidamente. São imediatistas, têm menor tolerância para a espera, o que contribui para a procura constante de novos desafios e capacidade de resolver problemas individualmente (Baša et al., 2023; Pichler et al., 2021; Roseberry-McKibbin, 2017).

Aggarwal et al. (2022) defendem que os profissionais desta geração são ambiciosos pois pretendem atingir o sucesso nas diferentes áreas da vida e envolver-se em inúmeras tarefas pelo que conseguem desdobrar-se para desempenharem multitarefas.

Em contrapartida, Schroth (2019) introduz uma visão crítica da geração Z, revelando que a entrada da Gen Z no mercado de trabalho acarreta falta de experiência laboral, dificuldades na comunicação devido ao uso excessivo de tecnologias, falta de confiança nos papéis de liderança e propensão ao stress.

A geração Z possui uma resiliência e uma distinta capacidade de adaptação a vários cenários. Procuram desenvolver constantemente as suas competências, seja através de formações ou continuidade dos estudos, algo essencial para o mundo de trabalho que está em constante evolução (Barhate & Dirani, 2021; Francis & Hoefel, 2018).

As preocupações com o desenvolvimento pessoal, aliadas às preocupações sociais transformam esta geração num importante objeto de estudo para os gestores na área da Gestão de Recursos Humanos e no domínio do Comportamento Organizacional. Esta particularidade distingue-a das gerações anteriores, moldando as suas expectativas em relação ao mercado de trabalho e influenciando o seu nível de satisfação profissional.

2.1.2. Expectativas profissionais

As expectativas correspondem a crenças face a acontecimentos futuros, ou seja, que um determinado esforço, comportamento ou decisão originará um determinado desempenho (Vroom, 1964). Segundo Bandura (1978), a expectativa corresponde a uma crença de que um determinado indivíduo será capaz de desempenhar ou alcançar, com sucesso, uma determinada situação, tendo em conta as próprias vivências, capacidades ou experiências de outras pessoas.

No mercado de trabalho, as expectativas profissionais funcionam como um conjunto de projeções e perceções que os profissionais constroem relativamente ao seu futuro percurso laboral (Metz et al., 2009). Envolve as condições que o indivíduo almeja, como a remuneração, o ambiente laboral e as oportunidades de desenvolvimento de carreira. As expectativas influenciam não só a vontade do profissional de permanecer na empresa, mas também a sua satisfação profissional (Aggarwal et al., 2022).

O mercado de trabalho agrega um conjunto de gerações, que vai desde os *Baby Boomers* até à Geração Z (Twenge et al., 2010) e, consequentemente, é constituído por várias competências, conhecimentos e perfis que influenciam a forma como o trabalho é percecionado (Baša et al., 2023). As expectativas profissionais têm sido consideradas significativamente diferentes na geração Z quando comparadas com as gerações anteriores (Berkup, 2014), estas devem-se sobretudo ao contexto socioeconómico e às transformações tecnológicas e culturais que acompanharam o crescimento desde jovens (Barhate & Dirani, 2021; Twenge et al., 2010).

Estes profissionais tendem a valorizar o feedback contínuo e a comunicação no ambiente laboral (Andrade & Westover, 2018; Baša et al., 2023; Chillakuri, 2020; Gabrielova & Buchko, 2021). O papel da tecnologia impulsionou a geração Z a valorizar a rapidez nas respostas e a ajuda, por isso, a ausência do feedback surge como um indício de desvalorização do seu desempenho, o que pode originar desmotivação (Maloni et al., 2019). Sentem necessidade de serem ouvidos, de partilhar as suas ideias e manter-se a par de tudo o que ocorre à sua volta.

Desta forma, destacam a necessidade de reconhecimento (Baša et al., 2023; Ferreira et al., 2021) no desempenho das funções, como forma de garantir um sentimento de pertença ao local de trabalho e de perceção do esforço (Aggarwal et al., 2022).

Estes jovens valorizam empresas cujos valores correspondam aos seus, ou seja, acreditam que o trabalho deva estar associado ao que valorizam na vida privada. Por isso, consideram que deve

existir um ambiente colaborativo em que seja possível partilhar momentos de convívio e manter relações próximas com os colegas de trabalho e com os superiores hierárquicos (Baša et al., 2023; Lassleben & Hofmann, 2023). No entanto, ao mesmo tempo, preferem trabalhar de forma independente e resolver os problemas individualmente (Kutlák, 2019). Neste contexto, também procuram organizações que tenham preocupações com a diversidade, inclusão e igualdade (Aggarwal et al., 2022; Gabrielova & Buchko, 2021).

Um aspeto central é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Aggarwal et al., 2022; Andrade & Westover, 2018; Fatima & Srivastava, 2024; Gochangco & Ocenar, 2024; Osorio & Madero, 2025) preferindo ambientes de trabalho flexíveis (Baša et al., 2023; Fatima & Srivastava, 2024; Gabrielova & Buchko, 2021; Maloni et al., 2019; Osorio & Madero, 2025; Suleman & Figueiredo, 2020) nos quais consigam combinar a carreira com o bem-estar individual. O trabalho é expresso como uma forma de participação ativa na sociedade. A flexibilidade horária e a possibilidade de trabalhar de forma híbrida surgem então como determinantes na escolha do emprego para estes jovens (Osorio & Madero, 2025). Esta preferência tornou-se mais significativa sobretudo devido à pandemia do covid-19 e às transformações que esta originou.

Estes jovens profissionais são reconhecidos por procurar organizações que possibilitem oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional (Barhate & Dirani, 2021; Baša et al., 2023; Gochangco & Ocenar, 2024). Têm ambição de evoluir na empresa e manter uma aprendizagem contínua (Barhate & Dirani, 2021). Mostram a sua vontade de crescimento através da participação em programas de estágio que lhes possibilitam o desenvolvimento das suas competências (Maloni et al., 2019). Desta forma, tendem a selecionar ambientes de trabalho que incentivem a mentoria e oportunidades de desenvolvimento dado que é uma forma de investimento pessoal e porque consideram que durante a formação académica não adquiriram as competências necessárias para resolver os problemas reais das organizações (Barhate & Dirani, 2021; Chillakuri, 2020). Fatima e Srivastava (2024) defendem que esta geração tem preferência por supervisores que detenham o estilo *coaching.* No mesmo sentido, Chillakuri (2020) enuncia a necessidade de programas de integração para a Gen Z com o objetivo de garantir o acompanhamento necessário e alinhamento com os objetivos da empresa.

A geração Z não tolera culturas organizacionais rígidas (Baša et al., 2023; Lassleben & Hofmann, 2023; Maloni et al., 2019) e estruturas hierárquicas tradicionais (Aggarwal et al., 2022; Lassleben & Hofmann, 2023) priorizando a autonomia (Baša et al., 2023; Gabrielova & Buchko, 2021; Osorio

& Madero, 2025) e a possibilidade de traçar o seu caminho profissional, apesar de reconhecerem a necessidade de aprovação. Segundo Fatima e Srivastava (2024), o ambiente de trabalho deve ser positivo para estes profissionais se sentirem bem.

Ainda que orientados para o desenvolvimento e crescimento, não deixam de procurar empresas que proporcionem estabilidade financeira, pelo que valorizam a remuneração e os benefícios do seu trabalho (Arifin et al., 2024; Barhate & Dirani, 2021; Gochangco & Ocenar, 2024). Outro aspeto importante reconhecido pela literatura é a tarefa que desempenham, se existe propósito (Aggarwal et al., 2022; Barhate & Dirani, 2021; Gabrielova & Buchko, 2021; Gochangco & Ocenar, 2024; Maloni et al., 2019). Isto quer dizer que a organização precisa de criar ambientes que transmitam a importância do trabalho desempenhado para a sociedade, que sejam capazes de gerar significado e contribuir para a comunidade (Maloni et al., 2019).

Na literatura ainda são referidos aspetos como a liberdade de expressar a criatividade, a justiça salarial e a segurança (Baša et al., 2023; Gabrielova & Buchko, 2021; Maloni et al., 2019). Outros estudos como o de Al-Moteri et al. (2025) exploraram as expectativas e preferências de trabalho dos enfermeiros da geração Z da Arábia Saudita. A conclusão a que chegaram é que esta geração valoriza sobretudo seis fatores principais. Referiram o ambiente de trabalho colaborativo e baseado no apoio, aproximação etária entre colegas, a flexibilidade de horários, as oportunidades de desenvolvimento e estruturas menos burocráticas.

Um estudo realizado por Novel e Tresna (2025) a 69 estudantes da geração Z da Indonésia, concluiu que a geração Z tinha como expectativas profissionais, por esta ordem de importância, o salário justo e competitivo, o ambiente de trabalho positivo e colaborativo e a flexibilidade de horário e localização. Mencionam também uma boa cultura organizacional, o equilíbrio pessoal-profissional, o uso de tecnologia e a preocupação pela saúde mental.

Um estudo recente em Portugal de Silva e Carvalho (2021) realizado com jovens portugueses revela que estes valorizam simultaneamente, por esta ordem de importância, aspetos sociais, intrínsecos e extrínsecos no local de trabalho. Não valorizam apenas a remuneração e a segurança no trabalho, mas também as oportunidades de desenvolvimento, as relações positivas na organização, o sentimento de pertença, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e um trabalho com propósito.

O estudo de Barhate e Dirani (2021) apesar de ser maioritariamente a jovens ainda na fase estudantil, demonstra que a geração Z possui expectativas de carreira concretas e objetivos de desenvolvimento bem definidos mesmo antes da entrada no mercado de trabalho.

Resumidamente, todas estas expectativas refletem uma geração que procura propósito, crescimento, equilíbrio e segurança. Estudar as expectativas profissionais da geração Z ajuda as organizações a identificar como atrair e reter estes trabalhadores mais jovens e consequentemente prepararem-se para o impacto que estas exigências poderão ter na gestão das mesmas. Além disso, compreender as suas projeções para o futuro e como desejam que o mercado de trabalho seja é essencial para constatar se existe um desfasamento entre o que pretendem no ambiente organizacional e o que realmente existe.

2.1.3. Mercado de trabalho

A realidade do mercado de trabalho diz respeito ao conjunto de experiências e condições a que o trabalhador está sujeito ao longo de um dia de trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Por outras palavras, é um conjunto de práticas, condições e estruturas que são observáveis no ambiente laboral, abrangendo elementos como os salários, as oportunidades de carreira, as relações entre colaboradores e chefia e a cultura organizacional.

Nos últimos tempos, inúmeras transformações têm atingido o mercado global, derivadas de acontecimentos como a globalização e a digitalização (Osorio & Madero, 2025; Pichler et al., 2021), mas também devido à entrada de novas gerações (Gabrielova & Buchko, 2021). Estas alterações modificam não só o funcionamento das organizações como originam novos modos de trabalho, reformulação das relações laborais (Osorio & Madero, 2025) e das expectativas dos próprios profissionais (Twenge et al., 2010).

A pandemia da Covid-19 impulsionou novos modos de trabalho e suscitou uma nova perspetiva do papel do trabalho na vida das pessoas. Tornaram-se mais usuais a adoção de modelos de trabalho híbridos ou remotos, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a utilização de tecnologias de informação (Osorio & Madero, 2025). A entrada no mercado de trabalho, durante ou após este período, moldou as expectativas e as preferências da geração Z e modificou as rotinas profissionais, possibilitando maior flexibilidade (Deloitte, 2025; Maloni et al., 2019; Osorio & Madero, 2025).

O trabalho deixou, neste contexto, de ser central na vida dos profissionais para se tornar uma parte da rotina, valorizando-se outros aspetos como o tempo livre. Além do mais, para os jovens deixou de ser uma experiência centrada apenas numa única organização, para se tornar um percurso marcado pela transição entre empresas, com o objetivo de desenvolver competências e progredir na carreira (Twenge et al., 2010).

Ceribeli et al. (2023) enunciam diversas dificuldades de inserção da geração Z no mercado de trabalho que acabam por afetar o bem-estar destes profissionais. Almejam oportunidades em conformidade com as suas competências, mas encontram um cenário de competitividade e escassez de oferta. O estudo revela que os jovens encontram obstáculos na procura de empregos de acordo com a sua formação académica, devido à exigência de experiência profissional prévia, tendo estes que aceitar ofertas de emprego em áreas fora da sua área de estudo ou até trabalhos temporários. Este aspeto cria frustração, perceção de que as suas competências não são relevantes e limita a capacidade de planeamento de carreira. Muitos jovens acabam por prosseguir os estudos com o intuito de alcançar novas competências. O mercado de trabalho está cada vez mais saturado e competitivo, pelo que a geração Z mostra-se preparada academicamente, mas, ainda assim, ansiosa quanto ao seu futuro (Schroth, 2019).

Este cenário complica-se uma vez que muitas organizações privilegiam resultados imediatos em vez do desenvolvimento contínuo, o que cria barreiras ao crescimento e reconhecimento dos jovens (Berkup, 2014; Gabrielova & Buchko, 2021). Muitas empresas são orientadas para a produtividade e para os objetivos financeiros, o que nem sempre está de acordo com as preferências da geração em análise.

O mercado de trabalho encontra-se em constante desenvolvimento no qual cada organização tem de se adaptar às oportunidades e aos desafios que surgem. Esta realidade ajuda a compreender as condições a que a geração Z está sujeita e a forma como avalia o mundo do trabalho. Além disso, mostra que o mercado de trabalho nem sempre acompanha as expectativas profissionais da geração Z, se por um lado, oferece inovação e outras formas de trabalho, por outro, destaca a incerteza e a precariedade face ao futuro.

2.1.3.1. Enquadramento no contexto do mercado de trabalho português

O mercado de trabalho português tem sido alvo de transformações profundas. Por um lado, evolui, por exemplo, ao nível das qualificações académicas e da digitalização da força de trabalho. Por outro, ainda existem desequilíbrios estruturais que prejudicam a transição dos jovens trabalhadores para o mundo do trabalho e limitam as suas oportunidades de crescimento (Suleman & Figueiredo, 2020). É neste cenário que a geração Z, caracterizada por ser a mais qualificada e tecnologicamente instruída, começa a sua carreira, deparando-se com uma realidade que nem sempre corresponde às suas expectativas iniciais.

O atual contexto do mercado de trabalho português espelha o que acontece no mercado global (Ferreira et al., 2021), dadas as mudanças que têm ocorrido ao longo dos anos, principalmente a crise de 2008 e a mais recente pandemia do Covid-19 (Osorio & Madero, 2025), que tiveram e continuam a ter impacto na integração dos jovens no mercado de trabalho atual. A pandemia veio intensificar as dificuldades de inserção dos jovens profissionais no mercado de trabalho, que enfrentam um mercado de trabalho caracterizado pela instabilidade financeira, precaridade, baixos salários e dificuldades de progressão na carreira (Ferreira et al., 2021; Silva & Carvalho, 2021; Suleman & Figueiredo, 2020).

A pandemia do Covid-19 instaurou novas formas de trabalhar, como o teletrabalho que acabou por se tornar uma realidade para muitos profissionais, estabelecendo novas expectativas para os jovens que demonstram a sua preferência por modelos de trabalho híbridos e pela flexibilidade (Osorio & Madero, 2025). Apesar disto, Portugal é um dos países europeus com um valor médio de horas de trabalho semanal mais elevado (Eurostat, 2025).

A remuneração bruta total mensal em Portugal, em 2025, foi de 1741€ no segundo trimestre, o que significa um aumento de 6% em relação ao mesmo período no ano anterior. Tendo em conta a inflação, o crescimento foi de 3,7% (*INE*, 2025). Este valor mostra que existe uma evolução lenta, mas mantém-se ainda abaixo da média europeia, refletindo desafios estruturais do mercado de trabalho (Ferreira et al., 2021) e dificuldades em garantir a estabilidade e independência financeira dos jovens profissionais (Suleman & Figueiredo, 2020). As desigualdades salariais são também um problema sobretudo entre os jovens que entram no mercado laboral, no qual são sujeitos a remunerações inferiores às quais esperavam (Ferreira et al., 2021). A taxa de desemprego jovem tem vindo a diminuir atingindo 18,9% em agosto de 2025 (*BPstat*, 2025), no entanto, ainda é superior à da União Europeia e 4 vezes superior à taxa de desemprego total.

Suleman e Figueiredo (2020) defendem que a transição do contexto académico para o mercado de trabalho é um dos principais desafios enfrentados pelos jovens portugueses. Esta fase transitória envolve acomodação às condições do mercado de trabalho e da própria organização, podendo gerar desalinhamento entre o que esperam e o que realmente encontram no contexto laboral. Isto é, se por um lado, a geração Z inicia a vida profissional com expectativas altas derivadas das elevadas qualificações, por outro, existe um mercado que por vezes não corresponde ao que esperam (Ferreira et al., 2021) revelando alguns sinais de precaridade e instabilidade, acabando por afetar o nível de satisfação profissional. Além disso, o estudo refere que, apesar da existência de programas de estágio, contratos temporários e medidas para reduzir o desemprego, nem sempre há estabilidade porque estas medidas são de curto prazo e apenas permitem prolongar a incerteza quanto ao futuro profissional. Suleman e Figueiredo (2020) ainda referem que, apesar dos jovens possuírem altas habilitações académicas, sentem que a remuneração não corresponde a essa formação (Almeida, 2022) e acabam por desempenhar funções que não exigem as suas habilitações ou ocupar cargos em áreas diferentes da sua formação académica.

Apesar do estudo de Cerdeira et al. (2016) concentrar-se nos estudantes da geração Y, os seus resultados denunciam o ambiente em que a geração Z cresceu em Portugal. A falta de oportunidades de carreira e o fenómeno *brain drain* são alguns desses aspetos. Este fenómeno consiste na saída de jovens qualificados do país com o objetivo de encontrarem melhores oportunidades profissionais e condições de trabalho no estrangeiro. Na ausência de oportunidades em Portugal, muitos profissionais veem uma possibilidade de evoluírem e progredirem na carreira no exterior, evidenciando problemas em reter talento. Além disso, os autores referem a existência de um mercado segmentado uma vez que trata de forma diferente os cursos académicos, onde algumas áreas de trabalho possuem mais desemprego e outras têm maior empregabilidade.

Muitas empresas portuguesas apresentam uma resistência à digitalização (Ferreira et al., 2021) com modelos hierárquicos tradicionais e pouca inovação nos processos. Por vezes não valorizam as competências digitais, a criatividade e a autonomia da geração Z, que são essenciais num contexto laboral moderno e muito valorizada por estes profissionais.

O relatório de Tavares et al. (2021) revela dados relativos à precariedade do trabalho que existe em Portugal. Além das altas taxas de desemprego jovem em comparação com a média da União Europeia, como já foi referido, relata as condições de trabalho instáveis com o crescimento dos

contratos temporários, recibos verdes e trabalho a tempo parcial involuntário, o que intensifica a insegurança e a rotatividade dos jovens. Isto origina carreiras profissionais instáveis e fragmentadas derivadas de processos repetitivos de mudança de emprego, sem garantia de progressão e estabilidade.

De forma sucinta, todos estes problemas em conjunto aumentam a relevância de estudar este problema em Portugal. A realidade portuguesa ainda não está adequada às exigências da geração Z, o que dificulta a integração destes profissionais condicionando a perceção que estes possuem do mercado e a sua integração no mesmo, o que pode gerar uma discrepância entre expectativas e realidade.

2.2. Satisfação profissional

2.2.1. Definições e modelos teóricos

A satisfação profissional tem sido objeto de estudo ao longo dos anos nas áreas de comportamento organizacional e gestão de recursos humanos. Este conceito não assenta numa definição única, mas ocorre da junção de diferentes perspetivas e de diferentes interpretações, sendo notoriamente conhecido como um parâmetro essencial do bem-estar e do desempenho dos profissionais.

A satisfação no trabalho pode ser entendida como uma emoção ou uma atitude (Lima et al., 1988). As atitudes correspondem a uma avaliação global, relativamente a objetos, pessoas ou conhecimentos. Esta avaliação envolve três componentes, a cognitiva (o que se pensa), afetiva (o que se sente) e a comportamental (como se age). Uma das atitudes mais importantes para a organização e para o estudo do comportamento organizacional é a satisfação profissional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Locke (1976) defende que a satisfação no trabalho corresponde ao sentimento favorável em relação ao trabalho, resultante da análise das suas características ou das suas experiências profissionais. Esta perspetiva tornou-se dominante e a mais conhecida, salientando que resulta da perceção que o profissional possui da relação entre as suas expectativas e a realidade existente no ambiente de trabalho, ou seja, a correspondência entre o que o trabalhador espera obter e aquilo que realmente recebe no contexto laboral. Reflete a avaliação do profissional ao trabalho, em função das expectativas e das condições oferecidas (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), se a avaliação for positiva, gera satisfação, pelo contrário, se for negativa, gera insatisfação. Por sua vez, Spector (1997) enuncia que a satisfação no trabalho resulta da perceção do indivíduo face ao trabalho em conjunto com as circunstâncias que o rodeiam.

Waworuntu et al. (2022) referem que também pode ser percebida como uma resposta emocional ao nível em que as expectativas dos trabalhadores são realizadas, sendo fortemente determinada pelo equilíbrio pessoal e profissional. A interpretação que os colaboradores fazem de um determinado acontecimento é o que causa satisfação e não o evento em si (Lehtonen et al., 2021). Este conceito é fundamental porque, implícita ou explicitamente, está relacionado com a produtividade da empresa e dos profissionais, apesar de não ser provado empiricamente (Lima et al., 1988).

A satisfação pode ser percebida através do trabalho em geral ou em relação a componentes específicas. Ou seja, existem duas formas de medir a satisfação, através da satisfação no trabalho genérica e através da satisfação no trabalho específica. A primeira mede a satisfação em termos gerais, se o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho em geral. Já a segunda mede a satisfação como um fenómeno multidimensional, que resulta de diversas facetas do trabalho, por exemplo, em relação à remuneração, à carreira, ao tipo de trabalho, às pessoas, à organização, entre outros (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

A satisfação no trabalho está positivamente conectada com o bem-estar físico e psicológico do profissional e, por isso, com impacto direto no absentismo e na rotatividade (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Segundo Lima et al. (1988) a satisfação não implica maior produtividade, mas pode relacionar-se com um melhor desempenho. Outros estudos apontam mesmo que, não só se relaciona, como tem uma relação positiva com o desempenho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Lehtonen et al., 2021). Por um lado, se existir uma satisfação positiva, os colaboradores revelam maior compromisso, melhores desempenhos e menor absentismo. Por outro lado, se a satisfação for negativa, pode levar os profissionais a realizar as tarefas com descuido, a faltarem ou, no limite, a deixarem a empresa (Aggarwal et al., 2022). Por conseguinte, Jalagat (2018) enuncia que os profissionais com maior satisfação tendem a faltar menos ao trabalho e apresentam menor rotatividade.

No mesmo sentido, Nabahani e Riyanto (2020) expõem que a satisfação no trabalho mostra como os profissionais se sentem e percebem as funções que desempenham e se isso está de acordo com as expectativas. Maiores níveis de satisfação promovem melhores desempenhos, enquanto menores níveis de satisfação resultam em maior rotatividade. Assim, cada profissional deve ocupar posições que sejam desafiantes e que exigem habilidades específicas.

Lehtonen et al. (2021) associam a satisfação às oportunidades de aprendizagem. As organizações que privilegiem a aprendizagem alcançam níveis de satisfação profissional e bem-estar organizacional maiores. Quanto maior a perceção de sucesso na carreira e as oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho, maiores os níveis de satisfação e menor a intenção de sair.

Assim, é essencial garantir condições favoráveis e justas de trabalho e envolver os profissionais nas decisões da organização como forma de aumentar a sua satisfação e garantir o bem-estar geral de todos no ambiente de trabalho. Ao longo do tempo, surgiram diversas teorias que

procuraram explicar as causas e as consequências da satisfação no trabalho. Estas procuraram contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam as experiências dos profissionais e do impacto que exercem no desempenho organizacional.

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) identifica fatores que influenciam a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Distingue os fatores motivacionais (intrínsecos) dos fatores higiénicos (extrínsecos). Os primeiros promovem a satisfação e a motivação, e estão relacionados com o reconhecimento, a realização pessoal, o trabalho em si, a autonomia e o crescimento. Já os fatores higiénicos, que são extrínsecos ao trabalho, quando estão presentes não geram satisfação, mas a sua ausência causa insatisfação. São os salários, a segurança, a supervisão, as condições de trabalho, relações com os colegas, política da organização e o estatuto. Esta teoria introduziu a ideia de que os fatores intrínsecos são mais importantes para o bem-estar profissional do que os extrínsecos. Segundo Herzberg (1959), a satisfação profissional é influenciada pela realização, reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade e pelo trabalho em si. Estes fatores associam-se ao aumento da satisfação e a sua ausência leva os colaboradores a trabalharem apenas o que consideram necessário.

A teoria da discrepância de Locke (1976), refere que a satisfação decorre da diferença entre o que o profissional ambiciona e o que realmente alcança com o seu trabalho. Quanto maior esta diferença, menor o nível de satisfação e vice-versa. Este contributo é fundamental para o estudo da Geração Z, dado que esta geração apresenta expectativas elevadas face às alternativas que encontra no mercado de trabalho.

Hackman & Oldham (1976) criaram o modelo das características do trabalho que expõe a influência das características do trabalho na satisfação dos colaboradores. Consideram que existem certas características do trabalho que levam a certos estados psicológicos e esses geram resultados, nomeadamente a satisfação no trabalho e um melhor desempenho. De certa forma, os indivíduos ficam mais satisfeitos e alcançam maiores resultados quando sentem que o seu trabalho tem significado. As características do trabalho correspondem à variedade das capacidades, à identidade da tarefa, ao significado da tarefa, à autonomia e ao feedback. A variedade das capacidades está presente quando um colaborador, no desempenho das suas funções, tem de aplicar diversas competências. Já a identidade da tarefa refere-se à tarefa realizada pelo colaborador que tem de ter como finalidade um certo resultado. O significado da tarefa diz respeito ao impacto que o trabalho realizado tem na sociedade. A autonomia é o grau

de independência que existe para realizar o trabalho e, por último, o feedback consiste na informação, positiva ou negativa, dada ao profissional em função do seu resultado. Melhores conteúdos das funções tendem a gerar maior motivação e, como resultado, maiores níveis de satisfação profissional. A presença das cinco características sugeridas pelos autores conduz a um maior nível de satisfação.

Todos os modelos permitem constatar que a satisfação profissional é complexa, uma vez que é influenciada tanto por fatores individuais como organizacionais. A literatura mostra que a satisfação afeta não só o comportamento e o bem-estar dos profissionais como a rotatividade, o absentismo e o desempenho. Avaliar a satisfação profissional da geração Z é fundamental para descobrir se existe concordância entre as expectativas profissionais e a realidade no mercado de trabalho e de que forma isso afeta o nível de satisfação.

2.2.2. Fatores determinantes da satisfação profissional

A satisfação profissional é um conceito multifacetado que não decorre de apenas um motivo, mas resulta da combinação entre fatores individuais, situacionais e das interações entre estes (Lima et al., 1988; Spector, 1997). A satisfação não depende apenas das condições de trabalho (oportunidades de promoção, salário, entre outros) (Dormann & Zapf, 2001), mas também das características pessoais (emoções, personalidade, entre outros) (Heller et al., 2002) e das perceções sobre este. Desde as primeiras teorias que os vários autores procuraram perceber o que contribuía para o bem-estar dos profissionais, espelhando o avanço no mercado de trabalho e as expectativas destes. A perceção dos determinantes é essencial para as organizações, na medida em que maiores níveis de satisfação, resultam em maior desempenho, rotatividade e envolvimento no trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Lehtonen et al., 2021).

De acordo com os fatores individuais, a satisfação no trabalho é determinada pelas características do próprio indivíduo. Diz respeito às características individuais e demográficas de cada pessoa que condicionam a forma como interpreta o ambiente laboral, como a idade, o género, o sexo, as habilitações académicas e a personalidade (Heller et al., 2002). Quanto maior a diferença entre expectativas e realidade, menor o nível de satisfação e vice-versa (Lima et al., 1988). Por exemplo, Spector (1997) refere que quanto maior a idade do colaborador, maior a satisfação no trabalho porque possui competências mais desenvolvidas, um maior prestígio e experiência de vida.

Relativamente aos fatores situacionais, a satisfação profissional resulta também de elementos relacionados com o contexto do trabalho, como os salários, o trabalho em si, as chefias, os colegas, as oportunidades de progressão e de desenvolvimento (Clark et al., 1996; Lane et al., 2010). Muitos estudos afirmam que as próprias características do trabalho carecem de uma importância acentuada para os colaboradores das empresas (Jurgensen, 1978; Lima et al., 1988).

Como enunciado pelo modelo de Herzberg (1959) e, posteriormente, melhorado através do modelo de Hackman e Oldham (1976), a forma como o profissional entende o seu trabalho e desempenha a sua função determinará o seu nível de satisfação no trabalho, pelo que, quanto maior a presença das cinco características fundamentais deste modelo - variedade, identidade, autonomia, significado e feedback - maior a satisfação no trabalho.

Vários autores argumentam que existem fatores que têm mais peso que outros na satisfação dos profissionais. Para Montero e Vásquez (2015), a satisfação profissional é, sobretudo, influenciada pela remuneração, ou seja, quanto mais justa, maior o bem-estar associado. Porém, outros estudos referem que, embora essencial, não é suficiente e deve ser acompanhada por oportunidades de progressão na careira (Boateng et al., 2017) porque profissionais mais empenhados e produtivos tendem a desempenhar funções além das que o seu cargo exige. Viitala et al. (2015) evidenciam a importância do ambiente de trabalho uma vez que o aumento do bem-estar e do desempenho por parte dos colaboradores gera maior benefício para a organização.

Por sua vez, Coenen e Kok (2014) defendem que a autonomia determina a satisfação dado que a perceção de liberdade nas decisões e execução das tarefas fomenta o sentido de responsabilidade e de confiança. Esta flexibilidade no trabalho permite que os colaboradores escolham os melhores lugares e momentos para realizarem as suas funções e ainda conciliar com a vida profissional e pessoal. Segundo Gevrek et al. (2017), a justiça percebida também merece atenção. A perceção do aumento salarial em comparação com o aumento auferido pelos outros colegas influencia a permanência do colaborador na empresa.

Finalmente, a interação entre o indivíduo e o contexto também é um fator determinante da satisfação, uma vez que esta não resulta apenas do trabalho em si, mas da forma como o indivíduo o interpreta (Lima et al., 1988). Cada pessoa reage de uma forma diferente a um determinado contexto, e a perceção que cada um tem sobre o ambiente de trabalho influencia o seu grau de satisfação. As relações entre os colaboradores e entre estes e a supervisão são indicadores de relações positivas que fomentam a satisfação (Petterson & Arnetz, 1998; Schroffel, 1999). A

compatibilidade entre as características individuais e a função a desempenhar é outra dimensão essencial a considerar. Se existir um elevado grau de compatibilidade, existe maior satisfação, pelo contrário, se este for baixo, seja, por exemplo, por sobrequalificação, tende a gerar insatisfação (Johnson & Johnson, 2000). Além disso, a adaptação à função que o profissional desempenha influencia a satisfação. O colaborador que não esteja inteiramente integrado na organização, tanto a nível das funções como das relações interpessoais, tende a apresentar insatisfação e possivelmente vontade de trocar de emprego.

Todos estes fatores podem variar consoante o profissional, o setor de atividade e organização, pelo que a satisfação profissional é uma variável dinâmica sendo influenciada por diversos fatores. Não depende apenas da organização ou da pessoa em si, mas da relação que existe entre ambos. Além disso, estes fatores revelam que a satisfação de um profissional não depende apenas das recompensas, mas também de fatores ligados ao crescimento e valorização.

2.2.2. Satisfação profissional da geração Z

A entrada de novas gerações no mercado de trabalho pressupõe mudanças na forma como a satisfação profissional é entendida. Desta forma, para analisar a satisfação profissional na geração Z é essencial considerar todas as particularidades que orientam o seu comportamento quando contactam com a realidade laboral. Inúmeros estudos procuram perceber que tipo de fatores contribuem para a satisfação profissional da geração Z e demonstram que não se resume apenas aos fatores tradicionais. A Gen Z transporta para o mundo laboral valores e expectativas diferentes das gerações anteriores, o que implica novos processos de satisfação (Aggarwal et al., 2022; Surugiu et al., 2025).

De acordo com Waworuntu et al. (2022), a autonomia não surge apenas como um fator de liberdade, mas de possibilidade de manter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A conciliação entre estes dois aspetos tende a aumentar a satisfação dos jovens profissionais, e a melhorar o seu desempenho. Os autores referem ainda que a Gen Z, apesar de considerar a remuneração e os benefícios importantes, não é uma prioridade, valorizando aspetos como o ambiente de trabalho colaborativo caracterizado pela qualidade nas relações com os superiores e com os colegas e o crescimento pessoal. O estudo demonstra que a satisfação depende da correspondência entre as expectativas e a realidade laboral.

No mesmo sentido, Gochangco e Ocenar (2024) identificam os fatores que geram satisfação na geração Z, com base no modelo de Herzberg (1959). Acrescentam que a satisfação dos jovens profissionais depende da combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos, que valorizam mais do que as recompensas financeiras, procuram o reconhecimento, o propósito e o crescimento pessoal que são percecionados como parâmetros de valorização individual e de pertença à organização. A ausência de oportunidades, de reconhecimento e de feedback acaba por se traduzir em insatisfação.

Aggarwal et al. (2022) revelam como as práticas de recursos humanos influenciam a satisfação profissional da geração Z e, consequentemente, o desempenho e compromisso organizacional. Demostram que a satisfação destes profissionais é influenciada por diversos fatores, como a compensação, a flexibilidade, o reconhecimento e o feedback para garantir um desenvolvimento contínuo. Além disso, defendem que o voluntariado surge como forma de garantir um contributo com impacto real na organização e na sociedade. Segundo este estudo, a geração Z quando está sujeita a uma organização que não oferece as condições desejadas, tende a ficar menos satisfeita, conduzindo a uma maior rotatividade, desmotivação e absentismo. Segundo Andrade et al. (2024), a geração Z reconhece uma maior satisfação no trabalho quando está perante um trabalho interessante, com significado, onde se desenvolvem oportunidades de crescimento e relações de cooperação entre profissionais. Prefere estes aspetos ao salário ou ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. É uma geração com expetativas bem definidas e, caso não se confirmem, gera insatisfação e procura outras alternativas.

Dentro da mesma perspetiva, Husainah et al. (2022), expuseram que os interesses da carreira, a escolha de carreira e a autoeficácia impactam positivamente a satisfação profissional. Isto quer dizer que a geração Z sente-se satisfeita quando escolhe trabalhos de acordo com a sua identidade, valores e formação. Além disso, quanto maior a confiança em relação às suas capacidades maior o nível de satisfação.

Num estudo realizado na Indonésia por Guslina et al. (2025) a satisfação profissional é influenciada pelas oportunidades de desenvolvimento, pela cultura organizacional e pelo apoio da gestão. A liderança surge também como fundamental na satisfação profissional dos colaboradores, quanto mais transparente, inclusivo e participativo o líder maior a satisfação da geração Z.

Nabahani e Riyanto (2020) defendem que quanto maior a satisfação e o reconhecimento, maior a lealdade e a intenção de permanecer na empresa. Caso sintam que isto não acontece, que lhes

faltam estímulos, propósito ou crescimento, tendem a deixar a organização. Nesta perspetiva, a satisfação depende do equilíbrio entre o que percecionam que dão e o que recebem da empresa.

Recentemente Dash e Islam (2024) mostraram que a remuneração e a segurança no trabalho são os principais fatores da satisfação profissional na geração Z. O salário é percebido como um símbolo de autonomia e reconhecimento. Já a segurança traduz-se no sentimento de pertença e confiança na organização. Este estudo mostra que, apesar da literatura enfatizar o peso dos valores intrínsecos, ainda existem estudos que enfatizam que a geração Z mantém uma ligação aos aspetos extrínsecos.

De forma semelhante, Asria et al. (2025) analisaram o impacto das recompensas e do desenvolvimento de carreira na satisfação profissional. Concluíram que ambos os fatores impactam positivamente a satisfação e, por sua vez, interferem na retenção e intenção de permanência na organização.

Estes resultados enunciam que, apesar de existirem estudos com um sentido contrário, a maior parte indica que os fatores intrínsecos estão mais ligados à satisfação desta geração do que os fatores extrínsecos, uma vez que procuram ambientes de trabalho onde existam aprendizagem, impacto social e reconhecimento e não mostram tanta preocupação com a remuneração (Nabahani & Riyanto, 2020; Waworuntu et al., 2022). As expectativas inumeradas nesta investigação apontam o equilíbrio, a flexibilidade, a autonomia, o reconhecimento e o feedback como fatores essenciais para a permanência nas organizações. No entanto, vários estudos realizados em Portugal mostraram que a precariedade, contratos temporais e a instabilidade não correspondem a estas expectativas. Desta forma, a literatura indica que existe um desalinhamento entre as expectativas da geração e a realidade encontrada no mercado de trabalho, tanto no contexto português, como noutros países e esta diferença impõe implicações diretas à satisfação profissional (Waworuntu et al., 2022). Como se trata de uma nova geração a entrar no mercado de trabalho, Schroth (2019) alerta que as expectativas irrealistas podem ocorrer da falta de experiência laboral que estes jovens possuem.

Resumidamente, o desfasamento representa um obstáculo não apenas para as organizações que necessitam de ajustar as suas práticas de retenção de talento, mas também para o mercado de trabalho em geral e as transformações a que está sujeito. Gerir esta diferença torna-se primordial para garantir ambientes de trabalho positivos.

Capítulo III: Metodologia

O capítulo da metodologia marca uma etapa vital de uma investigação, dado que tem como finalidade determinar opções metodológicas que vão guiar a investigação. É a partir daqui que se formula o método para responder à questão de investigação (Fortin, 1999).

Inicialmente, será abordado o desenho da investigação, seguido da natureza e abordagem do estudo. Depois o método e como se irá proceder à recolha de dados. De seguida, identifica-se a amostra e como será desenvolvida a análise de dados. Por fim, apresentam-se as considerações éticas que orientaram a investigação.

3.1. Desenho da investigação

O presente estudo tem como objetivo analisar a satisfação profissional comparando as expectativas da geração Z aquando do ingresso no mercado de trabalho português com a realidade que efetivamente encontram. Procura-se, adicionalmente, identificar estratégias que as empresas portuguesas possam adotar para melhor se adaptarem às expectativas desta geração.

A geração Z tem vindo a ser integrada no mercado de trabalho português ao longo dos últimos anos. Considerando essa integração e o alinhamento entre expectativas profissionais e as condições que está sujeita, surge a questão de investigação que orienta o estudo:

Como a geração Z perceciona o (des)alinhamento entre as expectativas e a realidade nas diferentes dimensões da satisfação profissional?

Face a esta questão, surgem objetivos específicos:

1. Identificar as principais expectativas profissionais da geração Z no momento de ingresso no mercado de trabalho, considerando as dimensões da satisfação profissional que esta geração valoriza;
2. Caracterizar a realidade profissional vivenciada pela geração Z nas organizações, tendo em conta as dimensões da satisfação profissional;

3. Comparar as expectativas e a realidade percecionada nas diferentes dimensões da satisfação profissional;
4. Analisar o grau de (des)alinhamento entre expectativas e a realidade em cada uma das dimensões da satisfação profissional;
5. Avaliar de que forma o (des)alinhamento entre expectativas e realidade influencia o nível global de satisfação profissional da geração Z.

3.1.1. Formulação das hipóteses

Considerando a revisão da literatura, a questão de investigação e os objetivos previamente definidos, foi identificado um conjunto de hipóteses.

A literatura enuncia que a geração Z inicia o seu percurso no mercado de trabalho com expectativas elevadas relativamente a diversos fatores, como o reconhecimento e as condições de trabalho (Barhate & Dirani, 2021; Baša et al., 2023). Contudo, a realidade encontrada é diferente, com trabalhos que nem sempre oferecem o que estes jovens profissionais estão à espera (Ferreira et al., 2021), pelo que existe, por isso, aparentemente um desalinhamento entre as expectativas e a realidade profissional (Nabahani & Riyanto, 2020). Com base neste desfasamento e nas nove dimensões do JSS de Spector (1985), formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas à remuneração e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 2: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas às promoções e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 3: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas à supervisão e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 4: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas aos benefícios e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 5: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas ao reconhecimento e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 6: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas às condições do trabalho e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 7: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas aos colegas de trabalho e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 8: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas à natureza do trabalho e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

Hipótese 9: Existe uma diferença significativa entre as expectativas relativas à comunicação e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

A satisfação profissional depende do grau em que as expectativas correspondem à realidade. Quanto maior este desfasamento, menores são os níveis de satisfação (Andrade et al., 2024; Ceribeli et al., 2023; Lima et al., 1988). Quando os profissionais da geração Z sentem satisfação no trabalho, tendem a ser mais leais e a permanecer na empresa (Nabahani & Riyanto, 2020). Neste sentido, surge a décima hipótese na qual se estabelece que se a diferença média global da satisfação entre as expectativas e a realidade não for estatisticamente significativa, os profissionais da geração Z estão satisfeitos, o contrário indica insatisfação.

Hipótese 10: Existe uma diferença significativa entre as expectativas e a realidade a nível da satisfação global, sendo que as expectativas são superiores à realidade.

A flexibilidade laboral surge como um fator relevante para a satisfação profissional da geração Z (Aggarwal et al., 2022; Fatima & Srivastava, 2024; Osorio & Madero, 2025). Após a pandemia da covid-19 o regime de trabalho híbrido ganhou importância (Osorio & Madero, 2025). Desta forma, torna-se essencial analisar se existem diferenças na satisfação profissional por regime de trabalho. Por conseguinte, surge a hipótese 11.

Hipótese 11: Existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação profissional consoante o regime atual de trabalho.

3.2. Natureza e abordagem do estudo

O paradigma de investigação refere-se ao conjunto de regras aceites pela comunidade científica (Coutinho, 2005). Neste caso, foi seguido o paradigma positivista uma vez que os fenómenos sociais são observados e analisados de maneira objetiva, o investigador assume imparcialidade relativamente ao objetivo do estudo, facilitando a generalização dos resultados (Carmo & Ferreira, 2008). A abordagem teórica será, então, dedutiva, pois o estudo parte de teorias e modelos já existentes, para confirmar ou rejeitar as relações que existem na literatura entre os conceitos. Este critério possibilita a confirmação de proposições reais através de dados empíricos (Bhattacherjee, 2019).

O principal método de investigação será quantitativo com o objetivo de medir a perceção da geração Z relativamente à expectativa e à realidade encontrada no mercado de trabalho (Carmo & Ferreira, 2008). Este método vai ao encontro da abordagem dedutiva e viabiliza a validação das hipóteses. O horizonte temporal será transversal uma vez que os dados são recolhidos numa única fase, possibilitando a compreensão da realidade e das expectativas destes profissionais e a descrição de tendências num determinado contexto.

3.3. Método de recolha

O método de recolha de dados utilizado foi o questionário online para reunir informações dos profissionais da geração Z. Este método foi selecionado porque viabiliza o alcance de um vasto volume de informação de forma anónima, padronizada, comparável e de acordo com os recursos disponíveis, possibilitando o acesso a dados quantitativos referentes às perceções individuais (Faleiros et al., 2016). A escolha do questionário como instrumento de recolha de dados justifica-se pela necessidade de obter dados quantitativos sobre variáveis que requerem comparação e medição, o que é o caso das variáveis do presente estudo.

O questionário foi desenvolvido de forma estruturada, sendo composto por quatro secções, precedidas de uma parte introdutória. Esta parte inicial apresenta a finalidade do estudo e inclui o pedido de consentimento informado dos participantes.

Inicialmente, foi apresentado um agradecimento pela participação, bem como a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas, com o objetivo de proporcionar maior conforto e confiança aos participantes durante o preenchimento do questionário. De seguida, foram definidos os critérios de elegibilidade relativos à idade e à experiência profissional, de modo a assegurar que apenas indivíduos que cumprissem os requisitos estabelecidos pudessem prosseguir com a resposta.

Após a confirmação da elegibilidade, foram incluídas questões destinadas à recolha de informações sobre as características pessoais e profissionais dos participantes. A segunda secção do questionário corresponde, assim, à recolha de dados sociodemográficos dos profissionais da geração Z. Nesta secção foram incluídas questões relativas ao género, área de formação, situação profissional, tempo de experiência e regime de trabalho.

A terceira secção do questionário incide sobre as expectativas profissionais dos indivíduos pertencentes à geração Z. Por fim, a última secção integra os itens adaptados da escala **Job Satisfaction Survey (JSS)**, utilizada para avaliar o nível de satisfação profissional destes participantes.

Para medir as expectativas profissionais e a realidade experienciada, foi utilizado o questionário de Satisfação com o trabalho de Spector (1985), adaptado para a versão portuguesa por Malheiro (2009). Esta escala é recorrentemente utilizada para o estudo da satisfação no trabalho, com o objetivo de avaliar as várias dimensões da experiência profissional. O JSS original é composto por 36 itens, agrupados em 9 dimensões (4 itens cada). Cada dimensão mede um aspeto da satisfação do profissional, nomeadamente, a remuneração, as promoções, a supervisão, os benefícios, o reconhecimento, as condições de trabalho, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação. A escala utilizada pelo autor original é composta por 6 pontos de Likert, em que 1 corresponde a discordo fortemente e o 6 corresponde a concordo fortemente. Alguns itens são apresentados no formato negativo. A escolha deste questionário deve-se à sua ampla utilização na literatura, bem como à praticidade em medir as várias facetas da satisfação profissional mencionadas anteriormente.

Tendo em conta o objetivo da presente investigação que consiste em analisar as expectativas profissionais da geração Z antes da entrada no mercado de trabalho e a realidade efetivamente vivida, tornou-se imperativo realizar uma adaptação do instrumento original de Spector (1985).

Os 36 itens da escala original do JSS para medir a satisfação profissional e a sua duplicação para avaliar as expectativas iriam originar um total de 72 itens, o que poderia comprometer a taxa de resposta e aumentar a fadiga dos participantes.

Desta forma, o questionário foi reduzido para 36 itens, em que cada parte (expectativas e realidade) continha 18 itens, em que foram selecionados 2 itens em cada uma das 9 dimensões de Spector (1985), com o objetivo de facilitar a resposta e ao mesmo tempo não comprometer a avaliação da dimensão. Neste sentido, a seleção dos itens procurou garantir a medição de cada dimensão e também procurar os itens que melhor medissem as expectativas. Esta redução pode ser utilizada desde que se mantenha a estrutura do questionário e, posteriormente se confirme a consistência interna (Hair et al., 2019).

A aplicação paralela das duas dimensões do questionário (expectativas e realidade) permite calcular o desalinhamento entre ambas, possibilitando avaliar o grau de correspondência ou discrepância entre as expectativas dos participantes e a realidade vivenciada no contexto profissional. Esta alteração sustenta-se no conceito de *Met expectations* de Porter e Steers (1973) posteriormente reforçado e confirmado por Wanous et al. (1992) que refere que o desfasamento entre as expectativas dos profissionais e as condições efetivamente existentes influencia a sua satisfação profissional e a vontade de permanecer na empresa.

Os itens das expectativas profissionais, presentes na tabela 2, foram reformulados com o objetivo de refletir a perspetiva antes da entrada no mercado de trabalho. Manteve-se a correspondência semântica entre a formulação original, que avalia a realidade profissional (tabela 1), e a formulação adaptada que mede as expectativas profissionais como forma de garantir a comparabilidade entre as duas perspetivas.

Assim, o questionário integrou duas partes, compostas por 18 itens cada. A primeira parte refere-se às expectativas profissionais, enquanto a segunda parte avalia a realidade profissional ou, no caso de não se encontrar a trabalhar no momento, a sua experiência profissional mais recente.

Em ambas as partes foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, em que o 1 corresponde a "discordo totalmente" e o 5 a "concordo totalmente". O ponto médio da escala (3) corresponde ao "não concordo, nem discordo" que permite que o participante adote uma posição neutra (Joshi et al., 2015). A escolha da escala de 5 pontos em vez da opção feita por Spector (1985) baseia-

se na redução da fadiga, na facilidade de compreensão e na possibilidade dos inquiridos de escolher uma opção neutra. Lissitz e Green (1975) defendem que uma escala de Likert de 5 pontos é suficiente para manter a fiabilidade; escalas superiores são quase semelhantes em termos de ganhos de fiabilidade. Na tabela 1 estão as questões do JSS de Spector (1997) previamente traduzidas por Malheiro (2009) e na tabela 2 essas mesmas questões adaptadas para a expectativa. As questões 6, 16, 32 e 26 estão formuladas no sentido negativo, por isso será aplicada posteriormente a reconversão.

Tabela 1. Itens para medir a realidade profissional

Dimensão	Item	Satisfação profissional
Remuneração	1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.
	28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.
Promoção	11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.
	33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.
Supervisão	3	O meu supervisor (a minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho.
	30	Gosto do/a meu/minha supervisor/a.
Benefícios	13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.
	22	O pacote de benefícios que temos é justo.
Reconhecimento	5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento
	32r	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.
Condições de trabalho	6r	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.
	15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.
Relações com os colegas	7	Gosto das pessoas com quem trabalho.
	16r	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.
Natureza do trabalho	17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.
	27	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.
Comunicação	9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.
	26r	Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.

Fonte: Versão original do JSS; NOTA: r=reverse score

Tabela 2. Itens para medir as expectativas profissionais

Dimensão	Item	Expectativa profissional
Remuneração	1	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava ser pago de forma justa pelo trabalho que viesse a realizar.
	28	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava ter boas oportunidades de aumentos salariais.
Promoção	11	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que quem desempenhasse bem o seu trabalho tivesse boas oportunidades de promoção.
	33	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava sentir-me satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.
Supervisão	3	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que o meu/minha supervisor/a fosse competente no desempenho das suas funções.
	30	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava ter uma boa relação com o meu/minha supervisor/a.
Benefícios	13	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que os benefícios que recebesse fossem tão bons como os oferecidos pela maioria das organizações.
	22	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que o conjunto de benefícios fosse justo.
Reconhecimento	5	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que, quando fizesse um bom trabalho, recebesse o devido reconhecimento.
	32r	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que os meus esforços nem sempre fossem devidamente recompensados.
Condições de trabalho	6r	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que as regras e procedimentos pudessem, por vezes, dificultar a realização de um bom trabalho.
	15	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente fossem bloqueados por burocracias.
Relações com os colegas	7	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava gostar das pessoas com quem viesse a trabalhar.
	16r	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que, em algumas situações, pudesse ter de compensar dificuldades que alguns colegas apresentassem.
Natureza do trabalho	17	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava gostar das tarefas que iria desempenhar.
	27	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava sentir orgulho no trabalho que viesse a desempenhar.
Comunicação	9	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que a comunicação dentro da organização fosse boa.
	26r	Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava que, por vezes, pudesse sentir que não saberia tudo o que se passava na organização.

Fonte: Versão adaptada do JSS; NOTA: r=reverse score

3.3.1. Instrumento de recolha de dados

A plataforma utilizada para o questionário online foi o *google forms* pela facilidade de distribuição e recolha de dados de forma anónima e voluntária, para obter taxas de respostas mais elevadas e reduzir os custos que poderiam existir se estes fossem aplicados presencialmente. Este questionário estava acessível através de um link.

A divulgação do questionário foi feita através das redes sociais, e-mail institucional e através da partilha na rede de contactos da investigadora. Esta permitiu alcançar um maior número de participações com diferentes perfis profissionais. Os questionários foram aplicados durante os meses de dezembro de 2025 e janeiro de 2026, sendo calculado um tempo médio de resposta de 8 minutos.

Antes da recolha de dados definitiva, realizou-se um pré-teste a cinco jovens profissionais da geração Z para verificar se o questionário estava apto para ser divulgado. Este procedimento permitiu verificar a clareza das questões, identificar possíveis inconsistências e estimar o tempo médio de resposta.

O pré-teste possibilitou a identificação de dificuldades de interpretação em determinados itens das expectativas profissionais. Com base no feedback dos participantes, reformularam-se algumas afirmações com o objetivo de garantir uma maior coerência linguística. Não foram detetados problemas adicionais no preenchimento e compreensão do questionário pelo que, depois das devidas alterações, foi considerado adequado e pronto para a fase da recolha de dados.

3.4. Amostra

A escolha adequada de uma amostra tem um papel fundamental para uma investigação (Shorten & Moorley, 2014) uma vez que em muitos casos não é possível estudar toda a população (Saunders et al., 2009). Neste caso, a população-alvo são os profissionais portugueses da geração Z nascidos entre 1995 e 2008, que já estejam no mercado de trabalho ou que tenham tido uma experiência laboral.

Esta delimitação surge porque a literatura destaca como início e fim desta geração os anos de 1995 e 2010, mas como a investigação tem em conta a entrada no mercado de trabalho, só serão

considerados jovens dos 18 aos 30 anos, eliminando pessoas nascidas entre 2008 e 2010. A escolha desta geração explica-se por ser a geração mais jovem a entrar no mercado de trabalho, acompanhada por diferentes valores, expectativas e formas de trabalhar. Desta forma, perceber a satisfação dos profissionais da geração Z e as expectativas que tinham quando terminaram o percurso académico proporciona uma compreensão dos modos de pensar e agir que irão determinar as organizações nos próximos anos.

Na inviabilidade de estudar a população total, a amostra utilizada foi não probabilística por conveniência, pois trata-se de um grupo específico de participantes. Este tipo de amostragem é comum em investigações nas quais se pretende identificar padrões e tendências gerais de um público-alvo específico (Carmo & Ferreira, 2008).

A dimensão da amostra deriva do número de respostas válidas obtidas ao questionário, assegurada uma quantidade suficiente para garantir a viabilidade da análise estatística. Carmo e Ferreira (2008) enunciam que depende do tipo de estudo, mas "quanto maior for a amostra, mais possibilidade tem de ser representativa da população". Neste estudo, responderam 245 participantes, no entanto, só foram consideradas válidas 203 respostas.

3.5. Procedimentos

A análise de dados torna-se essencial para garantir a credibilidade e a integridade dos resultados provenientes do questionário com o intuito de responder à questão de investigação. Posteriormente à recolha dos dados, segue-se a análise estatística da informação recolhida dos participantes através da aplicação de questionários. Desta forma, a análise realizada na presente investigação é descritiva e inferencial, uma vez que pretende descrever o nível médio de satisfação profissional e as expectativas da geração Z e procura analisar comparativamente a diferença média entre essas variáveis (Carmo & Ferreira, 2008).

Relativamente à análise de dados, foi realizada através de métodos estatísticos, com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 31 para *Windows*. Este programa potencia a rapidez e facilidade ao explorar, calcular e analisar a informação proveniente dos questionários (Marôco, 2018). Numa primeira fase, foi realizada uma verificação das respostas para excluir as que estavam incompletas ou que não cumpriam os critérios previamente definidos.

Posteriormente, o *alfa de Cronbach* foi utilizado em cada dimensão da JSS para estimar se as escalas utilizadas eram consistentes, sendo que valores superiores a 0,7 indicam fiabilidade interna (Nunnally, 1978). Torna-se essencial esta análise devido à redução e adaptação da escala original.

De seguida, executaram-se análises descritivas das variáveis sociodemográficas, da satisfação profissional e das expectativas para melhor caracterização da amostra e das principais tendências de resposta. Este passo inclui o cálculo de médias e desvios-padrão.

Numa fase seguinte, recorreu-se ao teste de comparação de médias para verificar se existiam diferenças entre as expectativas e a realidade, para cada uma das dimensões do JSS, e se estas possuíam significância estatística. O teste utilizado foi o *t Student*.

Concluindo, as técnicas de análise estatística possibilitaram o rigor metodológico necessário para a interpretação dos resultados que serão apresentados e discutidos no capítulo seguinte.

3.6. Considerações éticas

O atual estudo obedeceu aos princípios éticos que devem ser seguidos em trabalhos científicos, ou seja, em que os participantes detêm conhecimento acerca dos objetivos do estudo, do anonimato, do aproveitamento para fins académicos e da possibilidade de desistirem a qualquer momento. Além disso, cumpre plenamente os princípios éticos estabelecidos pela Universidade do Minho para a investigação. Segundo Carmo e Ferreira (2008), os participantes devem estar sempre informados, protegidos e respeitados, de forma a garantir que não surjam prejuízos da sua participação.

O questionário reúne informações pessoais dos jovens profissionais, pelo que se implementaram medidas de proteção de dados e do anonimato. Antes de iniciar o questionário, foi disponibilizada uma declaração de consentimento, em que cada participante manifestava o seu consentimento em participar no estudo de forma voluntária e anónima.

As respostas serão armazenadas no computador pessoal, numa conta do *Google Drive* com o compromisso de serem tratadas de forma confidencial por meio de um software para análise estatística.

Capítulo IV. Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo foca-se na apresentação e análise dos resultados obtidos durante a recolha de dados por questionário online, através do *google forms.* Estes dados foram tratados com recurso a métodos estatísticos e ao software SPSS. Inicialmente, expõe-se a caracterização da amostra, seguida da avaliação da consistência interna do instrumento. Posteriormente, apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis existentes e os testes de comparação de médias com o objetivo de verificar as hipóteses definidas no capítulo anterior.

4.1. Caracterização da amostra

Caracterizar uma amostra permite conhecer a população que está a ser estudada. Neste caso, o questionário obteve um total de 245 respostas. Devido aos critérios de elegibilidade previamente estabelecidos, nomeadamente, o nascimento entre os anos de 1995 e 2008 de forma a pertencerem à geração Z e a existência de experiência profissional em Portugal, a amostra final, considerada para posterior análise, ficou reduzida a 203 respostas válidas.

O primeiro critério de elegibilidade, o ano de nascimento, obrigou a excluir 10 participantes, 9 nascidos antes de 1995 e 1 nascido depois de 2008, resultando em 235 pessoas nascidas entre 1995 e 2008. Com base no segundo critério, 32 respostas foram consideradas inválidas porque os inquiridos indicaram não possuir experiência profissional.

Relativamente ao género dos participantes, a amostra é maioritariamente feminina, com 146 respostas, o que equivale a 71,9% dos inquiridos, enquanto 41 são do sexo masculino correspondendo a 28,1% dos participantes.

Quanto à área de formação, predominam as áreas de gestão/economia com 76 participantes que correspondem a 37,4%, seguida da área de engenharia/tecnologia com 49 respostas (24,1%) e das Ciências Sociais e Humanas com 34 respostas (16,7%). As restantes áreas de formação indicadas por 44 inquiridos demonstram uma diversidade em termos de áreas de formação dos inquiridos.

No que diz respeito à situação profissional atual, 80 participantes encontram-se empregados a tempo inteiro, o que corresponde a 39,4%, seguindo-se 65 que são estudantes com experiência profissional (32%). Os estagiários e os empregados a tempo parcial representam cada 10,3% da amostra (n=21). Os desempregados estão representados por 11 participantes (5,4%) e os trabalhadores independentes por 5 (2,5%).

No que toca ao tempo de experiência profissional, 65 participantes possuem entre 1 e 2 anos de experiência (32%), já 61 têm pelo menos 1 ano (30%); 52 inquiridos possuem entre 3 e 5 anos (25,6%), enquanto 25 detêm mais de 5 anos de experiência (12,3%).

Em relação ao regime atual de trabalho, 115 dos inquiridos trabalham presencialmente (56,7%), cerca de 51 não estão a trabalhar atualmente (25,1%), 32 trabalham num regime de trabalho híbrido (15,8%) e 5 trabalham remotamente (2,5%).

De forma sucinta, a amostra é constituída essencialmente por pessoas do género feminino, com formação na área da gestão/economia, com trabalhos a tempo inteiro, em regime predominantemente presencial e onde a experiência profissional situa-se, maioritariamente, entre 1 e 2 anos.

A tabela a seguir sumariza os dados de caracterização da amostra.

Tabela 3. Caracterização demográfica

Variável		**Frequência Absoluta**	**Frequência Relativa**
Género	Feminino	146	71,9%
	Masculino	57	28,1%
	Total	203	100%
Área de formação	Gestão / Economia	76	37,4%
	Engenharia / Tecnologias	49	24,1%
	Ciências Sociais e Humanas	34	16,7%
	Saúde	16	7,9%
	Marketing / Comunicação	12	5,9%
	Artes e Design	8	3,9%
	Outras áreas	8	3,9%
	Total	203	100%
Situação profissional	Empregado a tempo inteiro	80	39,4%
	Estudante com experiência profissional	65	32,0%
	Empregado a tempo parcial	21	10,3%

	Estagiário	21	10,3%
	Desempregado	11	5,4%
	Trabalhador independente	5	2,5%
	Total	203	100%
Tempo de experiência profissional	Menos de 1 ano	61	30,0%
	1 a 2 anos	65	32,0%
	3 a 5 anos	52	25,6%
	Mais de 5 anos	25	12,3%
	Total	203	100%
Regime atual de trabalho	Presencial	115	56,7%
	Híbrido	32	15,8%
	Remoto	5	2,5%
	Não estou a trabalhar atualmente	51	25,1%
	Total	203	100%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

4.2. Análise da consistência interna do instrumento

Com o intuito de avaliar a fiabilidade das escalas utilizadas, é primordial realizar uma análise de consistência interna dos dados. Por conseguinte, recorreu-se ao coeficiente Alfa de *Cronbach*, bastante utilizado neste tipo de análises. Como já tinha sido referido no capítulo anterior, Nunnally (1978) refere que os valores de alfa iguais ou superiores a 0,7 possuem fiabilidade indicando consistência interna aceitável.

O questionário de Spector (1985) já se encontra validado na literatura, no entanto, a presente investigação utilizou uma versão reduzida e adaptada, pelo que se torna mais necessária a análise de consistência interna das escalas do estudo. No entanto, o alfa é sensível ao número de itens, quanto menor o número de itens, menor a consistência interna registada. Além disso, Spector (1997) justifica que os itens invertidos para a negativa podem prejudicar a fiabilidade das escalas, pois induzem a respostas automáticas. Por estas razões e para obter uma melhor interpretação dos resultados, optou-se por realizar uma análise da consistência interna apenas ao nível global das expectativas profissionais e da realidade profissional.

Relativamente às expectativas profissionais, a satisfação global composta por 18 itens obteve um alfa de 0,854, o que revela uma boa consistência interna. Já a escala global da realidade profissional obteve um coeficiente de alfa de *Cronbach* de 0,906 indicando também uma notável consistência interna. Estes valores sugerem que os itens que compõem a escala revelam níveis de consistência interna significativos para efeitos de análise estatística.

Tabela 4. Alfa de Cronbach

Dimensão	Alfa Expectativas	Alfa Realidade
Satisfação global	0,854	0,906

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

4.3. Análise descritiva das variáveis

Após a análise da consistência interna da escala utilizada, é fundamental realizar uma análise descritiva para cada dimensão do JSS, tal como mostra a tabela 6.

A análise descritiva das variáveis é utilizada para descrever e resumir as características principais de um conjunto de dados (Marôco, 2018). Neste caso, analisaram-se os resultados obtidos relativos às expectativas profissionais e à realidade profissional através da média e do desvio-padrão, considerando as nove dimensões do JSS e a satisfação global. As medidas possibilitaram a caracterização do nível médio de resposta de cada dimensão e os desvios-padrão.

A média é uma medida de tendência central na qual o seu valor evidencia a centralidade dos dados de uma distribuição, ou seja, é o valor mais representativo dos dados obtidos. Numa escala de *Likert* de 5 pontos a média de 3 representa a posição neutra (não discordo, nem concordo). Valores superiores a 3 revelam maior satisfação dos participantes, enquanto abaixo de 3 indicam menor satisfação.

O desvio-padrão apresenta-se como uma medida de dispersão que aponta a variabilidade de um conjunto de dados em relação à sua média. Por outras palavras, quanto menor o desvio-padrão, menor a dispersão, ou seja, valores mais próximos de zero indicam homogeneidade dos dados. Numa escala de *Likert* de 5 pontos, um desvio-padrão superior a 1 indica maior dispersão nas respostas obtidas, pelo que existe divergência de opiniões entre os participantes. Já um desvio-

padrão inferior a 1 revela que as respostas estão mais próximas da média, traduzindo maior concordância entre os inquiridos.

As expectativas profissionais apresentam uma média, em todas as dimensões do JSS, superiores a 3 pelo que estes valores evidenciam níveis elevados de satisfação. A geração Z possui expectativas positivas relativamente ao seu percurso profissional. Destaca-se, entre as dimensões, a supervisão com uma média de 4,29 (DP=0,66), seguida das promoções (M=4,28; DP=0,75) e da remuneração (M=4.25; DP=0,8). A par da média, os valores do desvio-padrão destas três dimensões evidenciam uma homogeneidade nas respostas dos participantes. Estes resultados sugerem que a geração Z possui expectativas elevadas em relação à supervisão, às promoções e à remuneração, seguidas da natureza do trabalho e dos benefícios.

Embora acima do valor central, existem dimensões com médias mais baixas, como é o caso das condições de trabalho (M=3,23; DP=0,88), dos colegas de trabalho (M=3,3; DP=0,75) e da comunicação (M=3,43; DP=0,76). Estes valores revelam que as expectativas da geração Z face a estas dimensões não são tão elevadas como as obtidas nas outras dimensões.

A satisfação global esperada da Gen Z apresenta uma média de 3,85 e um desvio-padrão de 0,51 pelo que a geração Z, antes de entrar no mercado de trabalho, possuía expectativas globais elevadas do seu futuro profissional. O reduzido desvio-padrão também evidencia uma concordância entre os participantes quanto à satisfação global que esperavam alcançar no futuro local de trabalho.

No que diz respeito à realidade profissional, a maior parte das médias são inferiores às expectativas previamente descritas, à exceção da dimensão referente aos colegas de trabalho (M=3,34; DP=0,9). Estes resultados indicam que a realidade profissional da geração Z apresenta valores mais baixos de satisfação do que era inicialmente esperado. As dimensões com médias mais elevadas e superiores à tendência central são: a supervisão (M=3,62; SP=1,13), a natureza do trabalho (M=3,45; DP=1,06) e os colegas de trabalho. Desta forma, esta geração sente que, no seu local de trabalho, o conteúdo das suas funções e as relações interpessoais são positivos. Porém, o elevado desvio-padrão remete à ausência de consenso entre os inquiridos, refletindo diferentes percursos profissionais.

Todas as outras dimensões apresentam médias inferiores à posição neutra, sendo as mais baixas as promoções (M=2,52; DP=1,09) e a remuneração (M=2,54; DP=1,19). O desvio-padrão destas dimensões superior a 1 demonstra disparidade nas opiniões manifestadas pelos profissionais da geração Z. E ambas as medidas indicam limitações em termos de oportunidades de progressão na carreira e de compensação financeira.

A satisfação global sentida na realidade possui uma média de 2,98 e um desvio-padrão de 0,74. Esta média é inferior à da satisfação global esperada, o que transmite a ideia de que a realidade vivida pelos profissionais da geração Z no mercado de trabalho não corresponde às expetativas que estes profissionais tinham originalmente.

Em geral, as expectativas profissionais são mais elevadas em comparação com a realidade profissional, que apresenta valores mais baixos em quase todas as dimensões. Esta discrepância manifesta-se especialmente nas dimensões relacionadas com recompensas extrínsecas, como é o caso da remuneração, das promoções e dos benefícios, como também engloba vertentes associadas ao reconhecimento e à comunicação. Desta forma, os resultados evidenciam um desalinhamento entre expectativas e realidade profissional, o que tem implicações na satisfação global. Face a estes resultados, torna-se essencial realizar uma análise inferencial através da comparação estatística entre as expectativas e a realidade profissional e analisar as hipóteses anteriormente formuladas.

Tabela 5. Estatísticas descritivas

Dimensão das expectativas profissionais	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Dimensão da realidade profissional	Média (M)	Desvio-padrão (DP)
Remuneração	4,25	0,80	Remuneração	2,54	1,19
Promoções	4,28	0,75	Promoções	2,52	1,09
Supervisão	4,29	0,66	Supervisão	3,62	1,13
Benefícios	4,12	0,75	Benefícios	2,77	1,16
Reconhecimento	3,58	0,77	Reconhecimento	2,77	0,97
Condições de trabalho	3,23	0,88	Condições de trabalho	2,89	1,02
Colegas de trabalho	3,30	0,75	Colegas de trabalho	3,34	0,90
Natureza do trabalho	4,17	0,69	Natureza do trabalho	3,45	1,06
Comunicação	3,43	0,76	Comunicação	2,86	0,99
Satisfação global	3,85	0,51	Satisfação global	2,98	0,74

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

4.4. Teste t student

O teste de comparação de médias é utilizado para perceber se a média de um determinado grupo é significativamente diferente da do outro grupo. Neste caso, pretende-se analisar se existem diferenças significativas entre as expectativas dos profissionais da geração Z e a sua realidade profissional experienciada, por isso recorreu-se ao teste t de *Student* para amostras emparelhadas. Este tipo de teste é apropriado quando se tenciona comparar a resposta do mesmo indivíduo relativamente a dois momentos (neste caso entre o momento anterior e o posterior à entrada no mercado de trabalho) com o objetivo de perceber se a diferença da média entre as duas análises é diferente de zero. Neste contexto, cada profissional avaliou, para cada dimensão da satisfação, a sua expectativa e a realidade vivida.

O teste *t student* revela uma estatística t, que compara as médias das dimensões em relação ao seu tamanho e à sua variabilidade. Valores mais elevados, indicam maior diferença entre os aspetos que constituem a dimensão quando comparada com a variabilidade da amostra. Assim, quando comparado com o valor de referência, se o t for elevado, existe diferença estatisticamente significativa, caso contrário, não há diferença. Por sua vez, surge um valor-p que revela a probabilidade de observar os dados, se na geração Z não existirem diferenças entre a expectativa e a realidade. O nível de significância usado foi de 5%, por isso, um valor-p inferior a 0,05 indica a existência de diferenças médias estatisticamente significativas.

Após a realização do teste de comparação de médias, é indispensável analisar e interpretar os resultados para dar resposta às hipóteses do estudo formuladas.

4.4.1. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à remuneração

A dimensão da remuneração está relacionada com a satisfação com o salário e com todos os componentes da remuneração (Spector, 1985). Segundo Gevrek et al. (2017) a perceção do aumento salarial pode influenciar positivamente diferentes comportamentos nomeadamente a retenção dos profissionais.

No que diz respeito à remuneração, o teste *t student* ($\Delta M=1,7$; $t=18,15$; $p<0,001$) sugere que existem diferenças estatisticamente significativas entre as expectativas profissionais e a realidade

profissional uma vez que as expectativas salariais da geração Z (M=4,25) são superiores ao que efetivamente experienciaram no contexto do mercado de trabalho (M=2,54).

Estes resultados acentuam o desfasamento entre o que estes profissionais esperavam alcançar e o que realmente recebem na sua atividade profissional. Esta evidência é sustentada por estudos que defendem que o salário influencia a satisfação no trabalho (Dash & Islam, 2024; Montero & Vásquez, 2015), sendo importante para a permanência dos profissionais na organização (Arifin et al., 2024), principalmente num contexto laboral de precariedade (Suleman & Figueiredo, 2020; Tavares et al., 2021). Esta diferença contribui para uma satisfação global mais baixa enfatizando a relevância da remuneração para esta geração. Ainda assim, existem estudos que defendem que a remuneração é essencial, mas não é o fator principal da satisfação (Barhate & Dirani, 2021; Gochangco & Ocenar, 2024).

Uma vez que existem diferenças significativas entre as expectativas relativas à remuneração e a realidade percebida, sendo que as expectativas são superiores à realidade, confirma-se a hipótese 1.

4.4.2. Diferenças entre expectativas e realidade relativas às promoções

As promoções estão relacionadas com as oportunidades de desenvolvimento e de crescimento profissional (Spector, 1985). A Gen Z almeja organizações onde existam oportunidades de aprendizagem com o objetivo de alcançar as oportunidades de desenvolvimento e de crescimento desejadas (Barhate & Dirani, 2021; Baša et al., 2023). Contudo, o mercado de trabalho apresenta algumas dificuldades de progressão que põem em causa esta preferência da geração Z (Ferreira et al., 2021; Tavares et al., 2021).

Pela análise dos resultados torna-se percetível o desfasamento entre expectativas e a realidade profissional nesta dimensão que, para além da sua diferença da média, também possui um valor de t elevado e um nível de significância inferior a 0,05 ($\Delta M = 1,75$; $t_{(203)} = 20,45$; $p<0,001$) sendo, por isso, estatisticamente significativo.

Este desfasamento demonstra que as promoções existentes não correspondem às expetativas destes profissionais antes da entrada no mercado de trabalho, pelo que se confirma a hipótese 2.

4.4.3. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à supervisão

De acordo com Spector (1985), a supervisão corresponde à relação com o supervisor, incluindo o apoio e a competência do líder.

Para a geração Z, a literatura indica que o supervisor deve ser transparente, acessível e participativo para promover satisfação (Baša et al., 2023; Guslina et al., 2025) e deve providenciar feedback com o objetivo de garantir a valorização destes profissionais (Andrade & Westover, 2018; Maloni et al., 2019). Contudo, Ceribeli et al. (2023) defendem que esta geração, a nível do bem-estar sente pressões e falta de suporte na organização.

Neste caso, os resultados indicam que as médias quer das expectativas (M=4,29) quer da realidade (M=3,62) são superiores à tendência central, pelo que a perceção da supervisão por parte da geração Z é globalmente positiva. Ainda assim, existem diferenças estatisticamente significativas, pelo que a realidade não está totalmente de acordo com o nível idealizado, ou seja, os profissionais esperavam ainda maiores níveis de feedback e qualidade na relação com os superiores ($\Delta M=0,67$; $t=7,57$; $p<0,001$). Perante esses valores, verifica-se também um desalinhamento, pelo que a hipótese 3 se confirma.

4.4.4. Diferenças entre expectativas e realidade relativas aos benefícios

A satisfação em relação aos benefícios corresponde aos bens monetários ou não monetários auferidos através da atividade profissional (Spector, 1985). A literatura mostra que a geração em análise espera encontrar uma organização que providencie benefícios que contribuem para o bem-estar e a satisfação no trabalho (Barhate & Dirani, 2021).

Esta dimensão segue o mesmo padrão das dimensões anteriores, salientando a ideia de que as expectativas não são totalmente correspondidas porque a diferença de média é consideravelmente positiva e o valor p menor que 0,05, logo, existe uma diferença estatisticamente significativa ($\Delta M=1,34$; $t=15,14$; $p<0,01$). Os benefícios recebidos por estes profissionais são inferiores aos previamente esperados, confirmando-se, por isso, a hipótese 4.

4.4.5. Diferenças entre expectativas e realidade relativas ao reconhecimento

Esta dimensão relaciona-se com a valorização do trabalho desempenhado e pela perceção de que o profissional é recompensado se o trabalho for bem desempenhado (Spector, 1985).

Para a geração Z, o reconhecimento é visto como uma forma de aumentar a pertença e a lealdade à organização (Nabahani & Riyanto, 2020). De certa forma, esta dimensão revela se os jovens profissionais percebem que o seu esforço está a ser considerado e reconhecido pela organização (Aggarwal et al., 2022). Quando as expectativas de reconhecimento estão presentes na realidade profissional, originam satisfação, no entanto, a sua ausência tende a gerar insatisfação e intenção de sair da organização (Surugiu et al., 2025).

A dimensão relativa ao reconhecimento obteve uma diferença de média de 0,81, um t=8,89 e um valor p menor que 0,05, pelo que é estatisticamente significativa. Dado que a diferença de média é positiva e existe significância estatística, a hipótese 5 também se confirma. Os participantes sentem que o reconhecimento do seu trabalho não é tão elevado como o que esperavam.

4.4.6. Diferenças entre expectativas e realidade relativas às condições de trabalho

As condições de trabalho avaliam a satisfação relativa aos recursos disponíveis, mas também regras e burocracias da empresa (Spector, 1985). Estes elementos são capazes de facilitar ou dificultar o desempenho do profissional na organização. A geração Z não aprecia culturas e estruturas organizacionais rígidas nem a existência de processos burocráticos (Baša et al., 2023; Lassleben & Hofmann, 2023; Maloni et al., 2019), mas a existência de ambientes tecnológicos e hierarquizados que disponibilizem ferramentas digitais para o exercício das funções (Gabrielova & Buchko, 2021; Schroth, 2019). Zahra et al. (2025) defendem que a ausência do alinhamento das expectativas relativamente às ferramentas tecnológicas adequadas no local de trabalho pode aumentar a intenção de saída do profissional.

Relativamente às condições de trabalho, existe uma diferença estatisticamente significativa ($\Delta M=0,34$; $t(203) = 3,204$; $p=0,02$), ou seja, as expectativas são superiores à realidade. Apesar da diferença ser mais baixa do que nas outras dimensões, ainda existe desfasamento, logo, a hipótese 6 confirma-se.

4.4.7. Diferenças entre expectativas e realidade relativas aos colegas de trabalho

Esta dimensão avalia a satisfação com as relações interpessoais dentro da organização (Spector, 1985), ou seja, as relações com os colegas.

A dimensão dos colegas de trabalho é a única em que não existem diferenças estatisticamente significativas entre expectativas e a realidade (ΔM= -0,04; t=-0,51; p=0,610). A média da realidade é superior às expetativas, e o valor de p é superior a 0,05, pelo que o relacionamento interpessoal entre os intervenientes do mercado de trabalho encontra-se alinhado ou até melhor do que aquilo que esperavam do contexto laboral. A geração Z valoriza ambientes de trabalho colaborativos, com relações positivas entre colegas (Barhate & Dirani, 2021; Baša et al., 2023). Muitas vezes, o sucesso organizacional está conectado com a cooperação entre os profissionais dentro da organização (Bencsik et al., 2016). Dada a inexistência de um desfasamento, o mercado de trabalho corresponde às expectativas desta geração relativamente a esta dimensão.

Assim, como não existe significância estatística, a hipótese 7 é rejeitada.

4.4.8. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à natureza do trabalho

A satisfação relativamente à natureza do trabalho indica que os profissionais revelam uma perceção favorável face ao conteúdo das tarefas (Spector, 1985). A literatura destaca a importância do propósito e do significado das funções para esta geração (Aggarwal et al., 2022; Barhate & Dirani, 2021; Gabrielova & Buchko, 2021). Sentem a necessidade de criar ambientes que contribuam para a sociedade (Maloni et al., 2019). Se o desempenho das funções se adequar aos interesses pessoais, existe satisfação no trabalho (Andrade et al., 2024; Husainah et al., 2022).

No que toca à natureza do trabalho, existe uma diferença de médias estatisticamente significativa (ΔM=0,72; t=8,73; p<0,01). A média das expectativas (M=4,17) é superior à da realidade (M=3,45), sendo ambas superiores ao nível médio da escala, o que sugere que esta dimensão é percecionada de forma mais positiva do que outras dimensões. Ainda assim, existe desfasamento, pelo que a geração Z esperava funções mais desafiadoras e interessantes. Desta forma, a hipótese 8 confirma-se.

4.4.9. Diferenças entre expectativas e realidade relativas à comunicação

A comunicação é a forma como a informação flui dentro da organização (Spector, 1985). A geração Z espera que o mercado de trabalho seja transparente e que exista clareza na informação (Barhate & Dirani, 2021; Gabrielova & Buchko, 2021). As decisões e os objetivos da empresa devem ser claros (Pichler et al., 2021), tal como, por exemplo, os processos de *onboarding* que devem providenciar os conhecimentos necessários acerca da organização aos profissionais no início das suas funções na empresa em causa (Chillakuri, 2020).

Os resultados mostram que esta dimensão (ΔM=0,57; t (203) =5,74) também possui significância estatística com expectativas (M=3,43) superiores à realidade (M=2,85). A comunicação não está alinhada com aquilo que esperavam encontrar, ou seja, os participantes esperavam que a comunicação no local de trabalho fosse melhor do que a experienciada, por isso, a hipótese 9 confirma-se.

4.4.10. Diferenças globais entre expectativas e realidade

A entrada no mercado de trabalho com expectativas elevadas e bem definidas e a não correspondência dessas expectativas com a realidade gera insatisfação, sentimentos de insegurança e baixa retenção (Ceribeli et al., 2023). Em consequência, os jovens tendem a procurar novos trabalhos em que o alinhamento seja positivo (Andrade et al., 2024).

Em geral, os valores do teste *t student* para amostras emparelhadas denunciam que o desfasamento entre expectativas e realidade não abrange apenas uma dimensão, mas grande parte delas, pelo que reforça a ideia de que as expectativas da geração Z não estão de acordo com a realidade experienciada. Com exceção da dimensão dos colegas de trabalho, todas as outras dimensões revelam uma média de expectativas profissionais superior à média da realidade vivida, o que traduz a existência de diferenças estatisticamente significativas. A geração Z possuía uma perceção mais favorável da vida profissional em comparação com aquilo que efetivamente encontrou no local de trabalho.

Em termos de satisfação global, existe significância estatística uma vez que o valor de p é inferior a 0,05 (ΔM=0,87; t (203) =13,23; p<0,001). A média da realidade também é inferior à média

das expectativas e o valor de t confirma que o desfasamento é considerável. Este resultado mostra que, de forma geral, as expectativas profissionais são superiores à realidade vivida no mercado de trabalho português por estes jovens profissionais. A experiência profissional experienciada encontra-se abaixo do nível inicialmente esperado. Assim, confirma-se a hipótese 10.

Tabela 6. T student

Dimensão	Média Expectativa	Média Realidade	Diferença da Média (ΔM)	t	p
Remuneração	4,25	2,54	1,70	18,15	<0,001*
Promoções	4,28	2,52	1,75	20,45	<0,001*
Supervisão	4,29	3,62	0,67	7,57	<0,001*
Benefícios	4,12	2,77	1,34	15,14	<0,001*
Reconhecimento	3,58	2,77	0,81	8,98	<0,001*
Condições de trabalho	3,23	2,89	0,34	3,20	0,002*
Colegas de trabalho	3,30	3,34	-0,04	-0,51	0,610
Natureza do trabalho	4,17	3,45	0,72	8,73	<0,001*
Comunicação	3,43	2,86	0,57	5,74	<0,001*
Global	3,85	2,98	0,87	13,23	<0,001*

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS; Nota: p < 0,05; p < 0,01**; p < 0,001****

4.5. ANOVA

A geração Z é reconhecida como aquela que valoriza a flexibilidade laboral e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estudos mostram que estes profissionais almejam ambientes de trabalho com essas características e onde consigam encontrar maior autonomia (Aggarwal et al., 2022; Baša et al., 2023; Fatima & Srivastava, 2024; Gabrielova & Buchko, 2021). A preferência por estas novas formas de trabalho surgiu, principalmente, após a pandemia do covid-19 (Osorio & Madero, 2025). A possibilidade de combinar os dois tipos de trabalho, presencial e remoto, associa-se a maiores níveis de satisfação profissional, dado que permite maior flexibilidade no dia a dia dos profissionais.

Considerando este contexto, considerou-se fundamental perceber se existem diferenças significativas na satisfação profissional em função do regime de trabalho atual entre os jovens da geração Z. Para tal, foi realizada uma análise de variância de um fator, a ANOVA.

A ANOVA é um teste de comparação de médias utilizado para comparar médias de três ou mais grupos independentes (Carmo & Ferreira, 2008). O objetivo é perceber se existem diferenças significativas na satisfação profissional em função do regime atual de trabalho. Os regimes de trabalho considerados foram o presencial, o híbrido e o remoto. Dado que o objetivo consistia em analisar o regime de trabalho atual, nesta análise em particular não foram considerados os participantes que não estavam a trabalhar no momento da recolha dos dados. Assim, a amostra para este exercício contou apenas com a resposta de 152 profissionais.

Segundo a tabela 8 existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($F(2,149) = 4,78$, $p=0,010$) o que sugere que existem diferentes níveis de satisfação profissional associados aos regimes de trabalho. Pela análise das médias, os profissionais em regime híbrido de trabalho apresentam maiores níveis de satisfação profissional ($M=3,34$; $DP=0,71$), seguidos do regime remoto ($M=3,1$; $DP=0,86$) e, por fim, pelos participantes em regime presencial ($M=2,87$; $DP=0,77$).

As comparações post-hoc com correção de Bonferroni indicaram que a única diferença estatisticamente significativa ocorre entre o regime presencial e o híbrido ($p=0,008$). Ou seja, os profissionais da geração Z que trabalham em regime híbrido possuem níveis de satisfação superiores aos que se encontram em regime presencial. Nos restantes regimes de trabalho não se verificaram diferenças significativas.

Estes resultados sugerem que, para os participantes da geração Z, os modelos de trabalho híbridos permitem maior flexibilidade, estando associados a níveis mais elevados de satisfação profissional. Tal está de acordo com a literatura que aponta a flexibilidade e o equilíbrio vida-trabalho como aspetos valorizados por esta geração no mercado de trabalho.

Assim, a hipótese 11 confirma-se dado que existem diferenças significativas na comparação da satisfação entre o regime presencial e híbrido, sendo o híbrido o que mais satisfação promove aos profissionais desta geração.

Tabela 7. Teste ANOVA

Regime de trabalho	N	Média (M)	Desvio-padrão (DP)
Presencial	115	2,87	0,77
Híbrido	32	3,34	0,71
Remoto	5	3,10	0,86
Total	152	2,97	0,78

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Entre Grupos	5,55	2	2,78	4,78	0,010*
Nos grupos	86,60	149	0,58		
Total	92,15	151			

Comparação	Diferença de média	p
Presencial vs Híbrido	-0,47	0,008*
Presencial vs remoto	-0,23	1,000
Híbrido vs remoto	0,24	1,000

Nota: p < 0,05; p < 0,01**; p < 0,001****

Capítulo V. Discussão dos resultados

O capítulo da discussão dos resultados surge após a conclusão da etapa de recolha e análise dos dados com o intuito de interpretar os resultados obtidos, tendo em conta os objetivos e as hipóteses da investigação, à luz dos principais contributos teóricos.

5.1. O desfasamento entre expectativas e realidade profissional

O estudo da satisfação profissional tem em linha de conta a correspondência entre expectativas dos profissionais e a realidade efetivamente vivida no mercado de trabalho (Waworuntu et al., 2022). Neste contexto, a Gen Z tem demonstrado exigência no alinhamento entre esses aspetos, determinando a sua permanência e o seu desempenho na organização (Aggarwal et al., 2022).

Os resultados obtidos na presente investigação destacam a existência de um desalinhamento entre as perceções relativas às expectativas profissionais da geração Z e a realidade profissional efetivamente vivida no mercado de trabalho português. Esta geração tinha expectativas elevadas relativamente à satisfação profissional, no entanto, a realidade experienciada revela níveis de satisfação inferiores aos inicialmente esperados. Quando existe uma grande discrepância entre as expectativas e realidade percecionada, é de esperar níveis mais baixos de satisfação profissional (Lima et al., 1988), sentimentos de insegurança e insatisfação no trabalho (Ceribeli et al., 2023).

Os resultados obtidos alinham-se com a literatura no que toca ao peso das expectativas na avaliação da experiência profissional. Wanous et al. (1992), no estudo sobre *met expectations*, mostram que a correspondência entre as expectativas profissionais e a experiência realmente vivida é relevante para explicar a satisfação profissional nas organizações. Sob esta perspetiva e com base nos resultados que concluíram que os níveis de satisfação associados à realidade são inferiores às expectativas iniciais dos jovens, originam-se perceções menos positivas sobre o mercado de trabalho e as condições oferecidas pelas organizações.

No caso particular da geração Z, os estudos sugerem que estes jovens possuem expectativas elevadas antes de entrar no mercado de trabalho relativamente a aspetos como o reconhecimento, a flexibilidade organizacional e as condições de trabalho (Barhate & Dirani, 2021; Baša et al.,

2023; Gabrielova & Buchko, 2021; Osorio & Madero, 2025). Aspetos estes que podem ser explicados pelas transformações económicas, tecnológicas e sociais (Turner, 2015), que influenciam as condições oferecidas pelas organizações e, por sua vez, se refletem nas perceções destes profissionais. Por conseguinte, o desalinhamento pode não estar apenas relacionado com as limitações das organizações em responder às expectativas, mas também com a própria complexidade das expectativas da geração Z.

O desfasamento encontrado nos resultados, sobretudo em relação aos salários e oportunidades de progressão, deve-se às próprias características do mercado de trabalho português. Isto porque, vários estudos expõem a dificuldade de transição do mundo académico para o mundo laboral caracterizado por baixos salários, contratos temporários e dificuldades de progressão na carreira (Ceribeli et al., 2023; Ferreira et al., 2021; Suleman & Figueiredo, 2020). Por um lado, as dificuldades de inserção dos jovens qualificados nas organizações resultam, muitas vezes, na aceitação de funções abaixo do seu nível de qualificação. Por outro lado, verifica-se um desajuste estrutural entre a formação académica e o mercado de trabalho, que demonstra incapacidade para valorizar e absorver adequadamente as competências existentes (Almeida, 2022; Cerdeira et al., 2016). Estes aspetos acabam por dificultar as expectativas criadas durante o percurso académico, revelando níveis mais baixos de satisfação profissional. As organizações que compreendam melhor as exigências da geração Z poderão alcançar melhores resultados e uma maior retenção de talento (Schroth, 2019).

Neste sentido, o desalinhamento constitui um elemento central para compreender a forma como a geração avalia a sua experiência profissional. Torna-se então fundamental discutir em que dimensões da satisfação profissional se observou maior desfasamento.

5.2. Dimensões da satisfação profissional com maior desalinhamento

O desalinhamento existente não se verifica apenas a nível global, mas também em quase todas as dimensões da satisfação no trabalho. Muitas das dimensões da satisfação profissional apresentam níveis de desfasamento elevados - entre o que os profissionais esperam encontrar e o que realmente encontraram no mercado de trabalho. Enquanto outras apresentam um desfasamento moderado ou até um alinhamento entre expectativas e realidade.

Segundo os resultados obtidos, esta geração tinha expectativas elevadas antes de entrar no mercado de trabalho, ou seja, considerava que a satisfação profissional fosse positiva em relação a todas as dimensões, principalmente, em relação à remuneração, às promoções, à supervisão, aos benefícios e à própria natureza do trabalho. Nas restantes dimensões (reconhecimento, condições de trabalho e comunicação) o nível esperado de satisfação profissional apesar de ser mais baixo, ainda assim apresentava valores positivos.

No entanto, após análise da satisfação profissional efetivamente vivida por estes jovens, percebe-se que as expectativas nem sempre são correspondidas na realidade, uma vez que existem menores níveis de satisfação profissional. Esta diferença acontece sobretudo ao nível das promoções, da remuneração e dos benefícios, ou seja, os participantes sentem que as recompensas extrínsecas deveriam ser melhoradas nas organizações para agregar maiores níveis de satisfação. Estes resultados são consistentes com a literatura sobre os desafios e dificuldades encontradas pela geração Z no mercado de trabalho, como baixos salários, falta de progressão na carreira e de oportunidades de crescimento (Ferreira et al., 2021; Suleman & Figueiredo, 2020). Estas três dimensões influenciam a satisfação comprometendo a experiência e o compromisso do profissional com a organização (Barhate & Dirani, 2021; Boateng et al., 2017; Montero & Vásquez, 2015). A perceção de estagnação, falta de oportunidades e dificuldade de concretização das expectativas económicas por parte da geração Z, leva a menores níveis de satisfação e, consequentemente, aumenta a probabilidade de procura de outro trabalho (Baša et al., 2023; Dash & Islam, 2024; Lehtonen et al., 2021). Desta forma, percebe-se a dificuldade em atingir níveis mais elevados de satisfação profissional, que eram pretendidos antes da entrada no mercado de trabalho.

Relativamente ao reconhecimento, às condições de trabalho e comunicação, existe um desfasamento entre expectativas e realidade, no qual a satisfação profissional vivenciada é baixa. A geração Z sente que o seu esforço não está a ser reconhecido, que existem processos burocráticos e que a informação dentro da organização não é transparente (Aggarwal et al., 2022; Pichler et al., 2021).

Apesar das expectativas serem superiores à realidade nas dimensões associadas à supervisão e à natureza do trabalho, a satisfação profissional vivenciada concentra-se acima do ponto central da escala, ou seja, a satisfação é positiva. Por conseguinte, apesar do desfasamento e de ambicionar melhores resultados, ainda assim a relação com os supervisores, o feedback recebido

e a existência de propósito no desempenho das tarefas garantem a satisfação dos jovens da geração Z, tal como é evidenciado por autores como Baša et al. (2023), Gabrielova e Buchko (2021) e Lassleben e Hofmann (2023).

A dimensão relacionada com os colegas de trabalho revela um padrão diferente das restantes, ou seja, verifica-se que os níveis de satisfação profissional são relativamente elevados e semelhantes na relação entre as expectativas e a realidade. Isto sugere que as relações interpessoais no contexto de trabalho correspondem ou até superam as expectativas iniciais dos profissionais, o que contribui para uma experiência profissional mais positiva, mesmo em contextos em que as outras dimensões não são plenamente satisfeitas. Estudos indicam que estes jovens valorizam as relações entre os colegas e a presença de um ambiente colaborativo no trabalho, e isso comprova-se através da análise dos resultados (Baša et al., 2023; Lassleben & Hofmann, 2023; Waworuntu et al., 2022). Esta avaliação positiva das relações de trabalho é evidenciada pelo estudo de Silva e Carvalho (2021) que reconheceu uma elevada valorização dos aspetos sociais face aos aspetos intrínsecos e extrínsecos, apesar de ser considerada uma geração com dificuldades em socializar.

Desta forma, o desalinhamento manifesta-se principalmente em dimensões estruturais do trabalho, enquanto nas dimensões relacionadas com as relações interpessoais existem níveis de satisfação maiores. Estas diferenças oferecem uma visão mais minuciosa de como as dimensões influenciam a satisfação da geração Z.

5.3. Diferenças na satisfação profissional em função do regime de trabalho

Além da análise do desfasamento, também se procurou verificar se existem diferenças nos níveis de satisfação profissional mediante o regime de trabalho adotado pelos jovens profissionais. Os resultados concluíram que existem diferenças significativas na satisfação em função do regime de trabalho, em que quem atua no regime de trabalho híbrido apresenta maior satisfação em comparação com quem trabalha em regime presencial.

A literatura tem evidenciado que a geração Z valoriza organizações que oferecem flexibilidade no trabalho e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Aggarwal et al., 2022; Fatima & Srivastava,

2024; Gabrielova & Buchko, 2021; Osorio & Madero, 2025). Estes aspetos contribuem para que o profissional tenha a possibilidade de conciliar a sua vida pessoal com a carreira que irá/está a construir. Locais de trabalho que ofereçam estas condições tendem a ser vistos de forma mais positiva, como se comprova com os resultados obtidos, uma vez que os profissionais possuem maior liberdade para definir quando e onde exercer as suas funções e ainda harmonizarem a vida pessoal e profissional (Coenen & Kok, 2014; Wheatley, 2016).

O regime de trabalho, além de influenciar a satisfação profissional, também pode ter efeito no desfasamento entre as expectativas e a realidade profissional. Organizações com regimes de trabalho mais flexíveis facilitam a aproximação da experiência profissional à expectativa anteriormente definida, aumentando assim a satisfação profissional.

Em suma, o regime de trabalho adotado pela organização é relevante para mudar a perceção que os jovens da Gen Z possuem da organização. Neste caso, regimes de trabalho híbridos estão relacionados com maiores níveis de satisfação e com o alinhamento entre as expectativas iniciais e a experiência vivida pelo profissional.

5.4. Síntese dos resultados

Os resultados desta investigação possibilitaram compreender como a geração Z perceciona a sua experiência profissional no mercado de trabalho. Estes jovens relatam a existência de um desalinhamento entre as expectativas profissionais e a realidade enfrentada nas organizações, que acaba por afetar o nível de satisfação profissional. Estes resultados sustentam a ideia de que a transição do mundo académico para o profissional estimula a formação de diferentes expectativas que depois da entrada podem vir a ser defraudadas (Suleman & Figueiredo, 2020; Wanous et al., 1992).

A satisfação profissional não apresenta uniformidade em todas as dimensões estudadas. Existem diferenças mais significativas nas dimensões relacionadas com aspetos estruturais do trabalho e desenvolvimento de carreira, nomeadamente o nível da remuneração, as promoções e os benefícios. A geração Z desenvolve expectativas, mas, principalmente nos primeiros anos de carreira, podem não corresponder plenamente à realidade, o que contribui para a sua insatisfação.

As restantes dimensões, associadas ao relacionamento interpessoal e ao trabalho em si, como a supervisão, relação com os colegas e natureza do trabalho, são globalmente positivas. Ainda que exista desfasamento também nestas dimensões, à exceção das relações com os colegas, a satisfação profissional é positiva, o que contribui para o equilíbrio da perceção global da satisfação destes jovens profissionais.

Adicionalmente, o regime de trabalho também influencia a satisfação profissional da geração Z. Neste caso, os jovens que atuam no regime de trabalho híbrido possuem níveis mais elevados de satisfação profissional em comparação com os profissionais que atuam no regime de trabalho presencial. Este resultado revela que os modelos de trabalho mais flexíveis contribuem para aproximar as condições reais do mercado de trabalho às expectativas desenvolvidas pelos profissionais da Geração Z.

Torna-se crucial compreender as expectativas da geração Z relativamente ao trabalho para que as organizações tenham capacidade de se adaptar às características diferenciadoras desta nova geração de profissionais. Estudos recentes sugerem que práticas que fomentam, por exemplo, o desenvolvimento, reconhecimento, flexibilidade e colaboração tendem a estimular os níveis de satisfação (Surugiu et al., 2025; Waworuntu et al., 2022).

Para concluir, a satisfação profissional da Geração Z resulta da relação entre as diferentes dimensões, sendo influenciada pelo grau de alinhamento entre o que esperavam e o que experienciaram no mercado de trabalho. Desta forma, é essencial que as organizações compreendam este desalinhamento com o objetivo de promover maiores níveis de satisfação entre os jovens profissionais.

Capítulo VI. Considerações finais

Neste capítulo, vão ser apresentadas as principais conclusões do estudo com resposta à questão de investigação. Além disso, serão expostas implicações para as organizações, bem como as limitações da pesquisa e recomendações para futuros estudos.

6.1. Principais conclusões do estudo

A presente investigação pretendeu analisar o (des)alinhamento entre as expectativas profissionais da geração Z antes da entrada no mercado de trabalho e a realidade efetivamente vivida, e de que forma esse (des)alinhamento se evidenciou nas diferentes dimensões da satisfação profissional.

Com base nos dados obtidos neste estudo, verificou-se que existe um desalinhamento entre o que estes jovens profissionais esperavam encontrar no contexto profissional e o que verdadeiramente vivem nas organizações. Globalmente, a satisfação profissional esperada é superior à satisfação experienciada no mercado de trabalho. Os jovens profissionais enfrentam condições laborais diferentes das suas aspirações iniciais, o que vai ao encontro das limitações do mercado de trabalho português que a literatura evidencia, como por exemplo, a instabilidade e os baixos salários.

Da análise das nove dimensões de Spector (1985) utilizadas para avaliar a satisfação profissional da geração Z, pode-se confirmar que as expectativas iniciais eram elevadas. Ou seja, na realidade, os níveis de satisfação profissional são inferiores aos esperados, sendo que em várias dimensões, esses níveis se situam abaixo do ponto médio da escala. Desta forma, o desfasamento torna-se notável, principalmente na remuneração, promoção e nos benefícios. Em particular, a dimensão das relações com os colegas de trabalho é a única dimensão em que a satisfação esperada corresponde ao nível encontrado na realidade, o que significa que as relações interpessoais existentes na realidade superam as expectativas em termos de satisfação.

Adicionalmente, a análise realizada para constatar se os regimes de trabalho da geração Z significavam diferenças na satisfação profissional concluiu que os profissionais em trabalho híbrido

detêm níveis mais elevados de satisfação em comparação com aqueles que trabalham em regime presencial.

Em suma, a experiência profissional da geração Z é influenciada por um processo de alinhamento entre as expectativas concebidas pelos profissionais e as condições reais do mercado de trabalho. Para tal, as organizações devem considerar a adoção de novas práticas de trabalho que combinem as exigências destes jovens profissionais como forma de aumentar os níveis de satisfação no trabalho.

6.2. Implicações para as organizações

As conclusões do presente estudo sugerem que as organizações não acompanham a evolução das preferências da geração Z, na medida em que quase todas as dimensões da satisfação são defraudadas com a entrada no mercado de trabalho. Além da inevitabilidade de identificar essas preferências, muitas organizações enfrentam a necessidade de gerir o desalinhamento de expectativas e realidade profissional. Com o crescimento desta geração no mercado de trabalho português, torna-se imperativo compreender as suas expectativas e repensar as práticas de gestão com o intuito de promover uma maior satisfação profissional para estes jovens profissionais. Neste sentido, para garantir que as expectativas são correspondidas, Aggarwal (2022) defende que as organizações devem integrar práticas inovadoras e adaptadas ao estilo digital da geração Z, em vez de manter práticas rígidas e uniformizadas de recursos humanos. Assim, com base nos resultados, mas também com os ensinamentos da literatura, sugere-se que as organizações repensem as práticas de gestão de pessoas para se alinharem melhor com as expectativas desta geração.

Adicionalmente, as organizações devem concentrar os seus esforços nas dimensões com maior desfasamento que, neste estudo, são a remuneração, os benefícios e as promoções. Estas não estão relacionadas com o trabalho em si, mas com a valorização que o profissional sente no exercício das suas funções. Dadas as características do mercado de trabalho português, as organizações dificilmente respondem às exigências da geração Z apenas com o aumento dos salários. Desta forma, além da justiça salarial, baseada no esforço e na contribuição, deve existir

transparência nos sistemas de progressão para garantir a visibilidade dos percursos de carreira (Waworuntu et al., 2022).

O acesso a oportunidades de aprendizagem no local de trabalho é essencial para o desenvolvimento de carreira, satisfação profissional e para a retenção destes profissionais. A geração Z valoriza estes aspetos, mas nem sempre os perceciona como realidade, o que pode estar associado ao facto destes jovens desempenharem funções desinteressantes, com pouca autonomia e alguma estagnação na carreira. Desta forma, empresas que consigam providenciar estas oportunidades de aprendizagem poderão beneficiar de colaboradores mais satisfeitos e com menor propensão a abandonar o local de trabalho (Lehtonen et al., 2021).

As dimensões da comunicação e da supervisão no mercado de trabalho devem também merecer a atenção dos gestores. Gabrielova e Buchko (2021) a este propósito, apresentam recomendações para os modelos de liderança. Defendem que as organizações devem oferecer oportunidades de desenvolvimento e criar ambientes colaborativos onde coexistam o feedback e a comunicação aberta. O desfasamento da dimensão da supervisão indica que estas práticas nem sempre estão presentes nas organizações, o que compromete as relações com os superiores e, consequentemente, a satisfação profissional. A fim de solucionar a baixa satisfação profissional dos jovens relativamente à comunicação, nos programas de *onboarding*, as empresas devem adotar processos de integração estruturados que proporcionem transparência na informação, comunicação e apoio inicial para os novos profissionais obterem todos os esclarecimentos essenciais (Chillakuri, 2020).

Segundo a literatura e como constatado nos resultados, a flexibilidade laboral é um aspeto valorizado pela geração Z, pelo que as organizações devem criar ambientes de trabalho flexíveis, que possibilitem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e proporcionem autonomia na execução das funções (Aggarwal et al., 2022; Maloni et al., 2019). Da mesma forma, Waworuntu et al. (2022) defendem que as organizações devem promover o equilíbrio profissional-pessoal através da flexibilidade de horários, do teletrabalho e da gestão da carga de trabalho com o objetivo de melhorar o desempenho e, consequentemente, aumentar os níveis de satisfação.

Além disso, os resultados mostram que as organizações não se devem limitar à adoção de práticas genéricas, mas sim estruturadas e adaptadas à geração Z. Gochangco e Ocenar (2024) identificam que as organizações devem incluir: opções e horários de trabalho; reconhecimento e

recompensas; e um desenvolvimento estruturado. Revelam que estes jovens valorizam mais do que a flexibilidade laboral, mas a possibilidade de gerir os seus horários e preservar os limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal. Acrescentam que o reconhecimento deve evoluir para modelos personalizados conforme o contexto digital em que a geração está inserida e que se devem implementar formações contínuas e programas de desenvolvimento de competências reais.

Ainda que as organizações possam adequar as suas práticas à geração Z, as características do mercado de trabalho português podem limitar essa correspondência, o que torna o alinhamento entre expectativas profissionais e realidade profissional um desafio da atualidade.

6.3. Limitações do estudo

Não obstante os contributos do presente estudo, uma investigação está sujeita a entraves à medida que se vai consolidando. Desta forma, importa reconhecer algumas limitações que podem ter tido impacto na interpretação e análise dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, a recolha de dados foi realizada num único momento temporal, não permitindo a análise da evolução das perceções da geração Z ao longo do tempo. Por outro lado, impossibilitou a compreensão das possíveis alterações no desalinhamento identificado à medida que existem variações consoante o contexto profissional ou económico.

Em segundo lugar, cada profissional da geração Z ao responder a perguntas sobre si próprio pode ser influenciado for fatores como a interpretação individual das questões, o estado emocional ou a tendência para respostas socialmente aceites.

A dimensão da amostra também pode ser uma limitação, na medida em que pode ser considerada reduzida e porque sendo de conveniência não permite generalizar os resultados a toda a população. Neste sentido, amostras maiores podem refletir resultados mais sólidos.

Outra limitação a ter em conta é a redução das escalas usadas. Originalmente, o questionário possuía 36 itens, no entanto, foi reduzido para 18 itens com o objetivo de facilitar a resposta e garantir uma taxa de resposta elevada. Esta redução pode ter limitado a profundidade da análise dos resultados e das conclusões.

Embora surjam limitações, a investigação cumpriu com os objetivos inicialmente propostos e os resultados são propícios a contribuições futuras no âmbito da satisfação profissional da geração Z.

6.4. Sugestões para investigações futuras

Considera-se importante providenciar sugestões para futuras investigações nesta área, tendo em conta os resultados obtidos e as limitações identificadas.

Primeiramente, poderão ser desenvolvidos estudos longitudinais que permitam avaliar as perceções da geração Z ao longo do tempo, para acompanhar a evolução das expectativas e da satisfação profissional. Esta abordagem permitiria perceber se o desfasamento entre expectativas e realidade se altera à medida que os jovens consolidavam a sua experiência profissional.

Por outro lado, a presente investigação não considerou os níveis de satisfação profissional entre os diferentes setores de atividade. Dado que o mercado de trabalho tem particularidades, seria interessante compreender se existem diferenças nas perceções da geração Z consoante o setor de atividade.

Outra recomendação seria realizar comparações dos resultados obtidos com dados de outras gerações, para perceber se o desalinhamento é uma característica específica desta geração ou se é similar às restantes. A comparação facultaria resultados importantes sobre a mudança das expectativas ao longo do tempo e possibilitaria uma análise sobre diferenças geracionais.

Por fim, além da metodologia quantitativa, a realização de estudos qualitativos poderia aprofundar as perceções da geração Z. A abordagem qualitativa possibilitaria analisar detalhadamente a interpretação da geração Z sobre as diferentes dimensões da satisfação profissional, como também averiguar como percecionam o desfasamento.

Referências bibliográficas

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, *22*(3), e2535. https://doi.org/10.1002/pa.2535

Almeida, J. P. P. (2022). Geração Z - Valores, desafios e o mercado de trabalho numa sociedade digital. *The Trends Hub*, (2), Artigo 2. https://doi.org/10.34630/tth.vi2.4726

Al-Moteri, M., Althobaiti, E., Aljuaid, G. M., Alotaibe, M. F., Alharthi, R. A., Aljuaid, M. A., Alboqami, S. F., Aljuaid, J., Berdida, D. J. E., Grande, R. A. N., Saleh, M. S. M., Algamdi, M. M., Alalyani, M., & Alrehaili, A. A. (2025). The workplace expectations and preferences of Gen Z nurses: Exploratory factor analysis. *BMC Nursing*, *24*(1). https://doi.org/10.1186/s12912-025-03761-y

Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, *6*(3), 287–304. https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2018-0020

Andrade, M. S., Westover, J. H., Clark, S., & Schill, A. (2024). Job Satisfaction and Generational Difference: The Shifting Nature of the Workplace. *American Journal of Management*, *24*(3). https://doi.org/10.33423/ajm.v24i3.7270

Arifin, K. N., Fitriana, N., & Yuniasanti, R. (2024). Gen Z Generation: Does Job Hopping Matter. *JURNAL PSIKOLOGI MALAYSIA*, *38*(2). https://spaj.ukm.my/ppppm/jpm/article/view/811

Asria, K. A., Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *eCo-Buss*, *7*(3), 1623–1637. https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796

Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy, Perceived Self-Efficacy: Analyses of Bandura's Theory of Behavioural Change*, *1*(4), 139–161. https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*(1/2), 139–157. (world). https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Baša, K., Machová, R., Baša, P., & Doležaiová, V. (2023). Comparative Analysis of the Workplace Expectations of Generations Y and Z. *Acta Polytechnica Hungarica*, *20*(3), 211–230. https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.13

Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, *6*(3), 90–106. https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06

Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(19), 218–229. https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N19P218

Bhattacherjee, A. (2019). *Social Science Research: Principles, Methods and Practices (Revised edition)*. https://doi.org/10.26192/q7w89

Boateng, H., Okoe, A. F., & Mensah, T. D. (2017). The relationship between human resource practices and knowledge sharing in service firms. *Business Information Review*. (Sage UK: London, England). https://doi.org/10.1177/0266382117711327

BPstat. (2025). Taxa de desemprego jovem (até 24 anos)-Estimativas mensais. https://bpstat.bportugal.pt/serie/5739363

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem (2nd ed.)*. Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/5963

Cerdeira, L., Machado-Taylor, M. de L., Cabrito, B., Patrocínio, T., Brites, R., Gomes, R., Lopes, J. T., Vaz, H., Peixoto, P., Magalhães, D., Silva, S., & Ganga, R. (2016). Brain drain and the disenchantment of being a higher education student in Portugal. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *38*(1), 68–77. https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1126892

Ceribeli, H. B., Lourenço, R. F., & Maranhão, C. M. S. de A. (2023). As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, *12*(2), 5–26.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1277–1296. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *69*(1), 57–81. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x

Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, *32*(4), 564–576. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003

Coutinho, C. M. G. F. P. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)* (1.ª ed.). https://scholar.google.com/scholar?cluster=10967900620139468259&hl=en&oi=scholarr

Dash, P. S., & Islam, S. A. (2024). Money and Job Security: A Qualitative Study on Motivational Factors for Job Satisfaction in Generation Z of Bangladesh. *European Journal of Business and Management Research*, *9*(3), 157–161. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.3.2400

Deloitte. (2025). *Gen Z and Millennial Survey*. https://www.deloitte.com/pt/pt/issues/work/genz-millennial-survey.html

Dimock, M. (2019). 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/

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(5), 483–504. https://doi.org/10.1002/job.98

Eurostat. (2025). *Actual and usual hours of work*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Actual_and_usual_hours_of_work

Faleiros, F., Käppler, C., Pontes, F. A. R., Silva, S. S. da C., Goes, F. dos S. N. de, & Cucick, C. D. (2016). USE OF VIRTUAL QUESTIONNAIRE AND DISSEMINATION AS A DATA COLLECTION STRATEGY IN SCIENTIFIC STUDIES. *Texto & Contexto - Enfermagem*, *25*, e3880014. https://doi.org/10.1590/0104-07072016003880014

Fatima, S., & Srivastava, D. (CS) U. (2024). Exploring Work-Life Balance Strategies Among Generation Z In The Education Sector: An Exploratory Analysis. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(4), 9597–9611. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4438

Ferreira, P., Tavares, L. P., & Lopes, M. C. (2021). Salário médio em Portugal: Retrato atual e evolução recente. *Fundação Calouste Gulbenkian*. https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/79297

Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (1ª Ed). Loures: Lusociência.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013

Gevrek, D., Spencer, M., Hudgins, D., & Chambers, V. (2017). I can't get no satisfaction: The power of perceived differences in employee intended retention and turnover. *Personnel Review*, *46*(5), 1019–1043. https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0189

Gochangco, J. P. M., & Ocenar, D. M. M. M. (2024). Exploring the Work Motivational Factors of Generation Z Workforce in Selected BPO Companies: Basis For Job Satisfaction. *IJFMR - International Journal For Multidisciplinary Research*, *6*(3). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.20912

Guslina, I., Rinzani, A., Mantong, J., Moeins, A., & Kabul, E. R. (2025). A Quantitative Study on Leadership and Gen Z's Job Satisfaction: Its Impact on Employee Retention in The Private Sector in Indonesia. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, *12*(5), 188–195. https://doi.org/10.14419/79pc6586

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth edition). Cengage.

Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(7), 815–835. https://doi.org/10.1002/job.168

Herzberg, F. (1959). *Motivation to Work*. Routledge.

Husainah, N., Hafnidar, S., & Limakrisna, N. (2022). DETERMINANTS OF SELF-EFFICACY TO GENERATION Z JOB SATISFACTION. *Journal of Positive School Psychology*, 850–860.

INE. (2025). Remuneração bruta mensal média por trabalhador. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=707213304&DESTAQUESmodo=2

Jalagat, R. (2018). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *5(6)*. https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/64

Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Psychology*, *134*(5), 537–555. https://doi.org/10.1080/00223980009598235

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, *7*(4), 396–403.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, *63*(Volume 63, 2012), 341–367. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511

Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, *63*(3), 267–276. https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.3.267

Kutlák, J. (2019). *Generations Y and Z in the Workplace: Perception of Teamwork*. http://hdl.handle.net/11025/36077

Lane, K. A., Esser, J., Holte, B., & McCusker, M. A. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*, *5*(1), 16–26. https://doi.org/10.1016/j.teln.2009.05.001

Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, *38*(4), 545–560. https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247

Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2021). Thriving or surviving at work: How workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, *34*(1), 88–109. https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional: Confronto de modelos. *Análise Psicológica*, 441–457.

Lissitz, R. W., & Green, S. B. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, *60*(1), 10–13. https://doi.org/10.1037/h0076268

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. https://cir.nii.ac.jp/crid/1573105975115113600

Lopez, E. N. B., & Abadiano, M. N. (2023). Understanding Generation Z,The New Generation of Learners: A Technological-Motivational-Learning Theory. *Harbin Gongcheng Daxue Xuebao/Journal of Harbin Engineering University*, *44*(10), 770–784.

Malheiro, J. (2009). Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório. *Braga: Universidade do Minho*. https://scholar.google.com/scholar?cluster=17260158889327555895&hl=en&oi=scholarr

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, *17*(3), 100320. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320

Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, (306), 163–195.

Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7a edição). Report Number, Análise e Gestão de Informática.

Metz, A. J., Fouad, N., & Ihle-Helledy, K. (2009). Career Aspirations and Expectations of College Students: Demographic and Labor Market Comparisons. *Journal of Career Assessment*, *17*(2), 155–171. https://doi.org/10.1177/1069072708328862

Montero, R., & Vásquez, D. (2015). Job Satisfaction and Reference Wages: Evidence for a Developing Country. *Journal of Happiness Studies*, *16*(6), 1493–1507. https://doi.org/10.1007/s10902-014-9571-y

Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science*, *1*(5), 234–240. https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39

Novel, N. J. A., & Tresna, P. W. (2025). The Perspectives of Generation Z on the Future Work and Workplace. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *14*(2), 539–554.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.

Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, *68*(1), 83–93. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008

Petterson, I.-L., & Arnetz, B. B. (1998). Psychosocial stressors and well-being in health care workers. The impact of an intervention program. *Social Science & Medicine*, *47*(11), 1763–1772. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00245-7

Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, *64*(5), 599–610. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*(2), 151–176. https://doi.org/10.1037/h0034829

Roseberry-McKibbin, C. (2017). Generation Z Rising. *The ASHA Leader Archive*, *22*(12), 36–38. https://doi.org/10.1044/leader.AE.22122017.36

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.

Schroffel, A. (1999). How Does Clinical Supervision Affect Job Satisfaction? *The Clinical Supervisor*, *18*(2), 91–105. https://doi.org/10.1300/J001v18n02_07

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

Shorten, A., & Moorley, C. (2014). Selecting the sample. *Evidence Based Nursing*, *17*(2), 32–33. https://doi.org/10.1136/eb-2014-101747

Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, *10*(8), Artigo 8. https://doi.org/10.3390/socsci10080297

Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, *16*(7), 59–63. https://doi.org/10.9790/487X-16715963

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, *13*(6), 693–713. https://doi.org/10.1007/BF00929796

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE.

Suleman, F., & Figueiredo, M. da C. (2020). Entering the labour market in the context of higher education reform and economic recession: Young bachelor and master graduates in Portugal. *Journal of Youth Studies*, *23*(10), 1396–1417. https://doi.org/10.1080/13676261.2019.1679744

Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, *15*(1), 29. https://doi.org/10.3390/admsci15010029

Tavares, I., Cândido, A. F., & Carmo, R. M. do. (2021). *Desemprego e precariedade laboral na população jovem: Tendências recentes em Portugal e na Europa* [Report]. https://doi.org/10.15847/CIESODDesempregoPrecariedadeJovem

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*, *71*(2), 103–113.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Viitala, R., Tanskanen, J., & Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, *23*(4), 606–620. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(3), 288–297. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.288

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, *10*(2), Artigo 2. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

Wheatley, D. (2016). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*. (Sage UK: London, England). https://doi.org/10.1177/0950017016631447

Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, *51*(1), 2263. https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263

Anexos

Anexo A. Instrumento de recolha de dados

Este questionário integra um estudo desenvolvido no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão intitulada "**A satisfação profissional da geração Z: expectativas vs realidade no mercado de trabalho português"** desenvolvida na **Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho.** Tem como objetivo analisar a relação entre as expectativas profissionais, a realidade experienciada no trabalho e a satisfação profissional da Geração Z em Portugal.

A participação é **voluntária**, **anónima** e **confidencial**, sendo que pode desistir a qualquer momento. As respostas serão tratadas exclusivamente para fins académicos.

O tempo de resposta estimado é de **8 minutos**.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

1. Concordo, perante as informações acima descritas, em participar no estudo?
    - Sim
    - Não

Critérios de Elegibilidade

Este questionário destina-se **exclusivamente** a indivíduos da **Geração Z (nascidos entre 1995 e 2008)** que tenham tido alguma **experiência profissional em Portugal,** seja a tempo inteiro, parcial, através de estágio ou contrato a termo.

Caso não cumpra estes critérios, o questionário será encerrado. Obrigado/a!

2. Ano de nascimento
    - Antes de 1995
    - Entre 1995 e 2008
    - Depois de 2008

3. Possui alguma experiência profissional (formal ou informal)?
    - Sim
    - Não

Dados sociodemográficos e profissionais

As questões seguintes destinam-se apenas à **caracterização sociodemográfica e profissional**. Escolha apenas **uma** opção por pergunta.

As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins estatísticos no âmbito desta investigação.

4. Género
    - o Feminino
    - o Masculino
    - o Outra: _____

5. Área de formação
    - o Gestão/Economia
    - o Engenharia / Tecnologias (Informática, Eletrotécnica, Mecânica, etc.)
    - o Saúde (Enfermagem, Medicina, Farmácia, Fisioterapia, etc.)
    - o Ciências Sociais e Humanas (Psicologia, Sociologia, Línguas, Serviço Social, etc.)
    - o Direito
    - o Educação / Ensino
    - o Artes e Design
    - o Marketing / Comunicação
    - o Hotelaria / Turismo
    - o Outra: _____

6. Situação profissional atual
    - o Empregado(a) a tempo inteiro
    - o Empregado(a) a tempo parcial
    - o Estagiário(a)
    - o Desempregado(a) à procura de emprego
    - o Estudante com experiência profissional
    - o Trabalhador(a) independente / freelancer
    - o Outra: _____

7. Tempo de experiência profissional
    - o Menos de 1 ano
    - o 1 a 2 anos
    - o 3 a 5 anos
    - o Mais de 5 anos

8. Regime atual de trabalho
    - o Presencial
    - o Híbrido
    - o Remoto
    - o Não estou a trabalhar atualmente

Expectativas Profissionais e Realidade Experienciada

De seguida, o questionário encontra-se dividido em duas partes distintas.

Na **Primeira Parte – Expectativas Profissionais**, deve responder considerando aquilo que esperava encontrar no trabalho **antes de iniciar a sua atividade profissional**.

Na **Segunda Parte – Realidade Profissional**, deve responder com base na **sua situação profissional atual** ou, caso não se encontre atualmente a trabalhar, **a sua experiência profissional mais recente**.

As afirmações são avaliadas numa **escala de 5 pontos**, que vai de *Discordo totalmente* a *Concordo totalmente.* Não existem respostas certas ou erradas. O mais importante é que responda de forma **sincera**, de acordo com a sua experiência e perceção pessoal.

Parte I. Expectativas profissionais antes da entrada no mercado de trabalho

Pense no período **antes de iniciar a sua experiência profissional** (primeiro emprego ou estágio).

Indique o grau de concordância com cada afirmação, tendo em conta aquilo que **esperava** que fosse a sua realidade profissional.

Antes de entrar no mercado de trabalho, esperava...	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Ser pago de forma justa pelo trabalho que viesse a realizar.	○	○	○	○	○
Ter boas oportunidades de aumentos salariais.	○	○	○	○	○
Que quem desempenhasse bem o seu trabalho tivesse boas oportunidades de promoção.	○	○	○	○	○
Sentir-me satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	○	○	○	○	○
Que o meu/minha supervisor/a fosse competente no desempenho das suas funções.	○	○	○	○	○
Ter uma boa relação com o meu/minha supervisor/a.	○	○	○	○	○
Que os benefícios que recebesse fossem tão bons como os oferecidos pela maioria das organizações.	○	○	○	○	○
Que o conjunto de benefícios fosse justo.	○	○	○	○	○
Que, quando fizesse um bom trabalho, recebesse o devido reconhecimento.	○	○	○	○	○

Que os meus esforços nem sempre fossem devidamente recompensados.	○	○	○	○	○
Que as regras e procedimentos pudessem, por vezes, dificultar a realização de um bom trabalho.	○	○	○	○	○
Que os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente fossem bloqueados por burocracias.	○	○	○	○	○
Gostar das pessoas com quem viesse a trabalhar.	○	○	○	○	○
Que, em algumas situações, pudesse ter de compensar dificuldades que alguns colegas apresentassem.	○	○	○	○	○
Gostar das tarefas que iria desempenhar.	○	○	○	○	○
Sentir orgulho no trabalho que viesse a desempenhar.	○	○	○	○	○
Que a comunicação dentro da organização fosse boa.	○	○	○	○	○
Que, por vezes, pudesse sentir que não saberia tudo o que se passava na organização.	○	○	○	○	○

Parte II. Realidade profissional

Agora, pense na sua **situação profissional atual** ou, caso não se encontre atualmente a trabalhar, na sua experiência profissional mais recente. Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, com base na sua organização atual ou na organização onde trabalhou mais recentemente.

No meu local de trabalho atual ou mais recente...	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	○	○	○	○	○
Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	○	○	○	○	○
Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	○	○	○	○	○
Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	○	○	○	○	○
O meu supervisor (a minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho.	○	○	○	○	○
Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	○	○	○	○	○
Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	○	○	○	○	○
O pacote de benefícios que temos é justo.	○	○	○	○	○
Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	○	○	○	○	○
Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	○	○	○	○	○
Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	○	○	○	○	○
Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	○	○	○	○	○
Gosto das pessoas com quem trabalho.	○	○	○	○	○
Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	○	○	○	○	○
Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	○	○	○	○	○
Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	○	○	○	○	○
As comunicações dentro desta organização parecem boas.	○	○	○	○	○
Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	○	○	○	○	○