Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão
e Ciência Política

Ana Carolina Monteiro

Desafios e Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho

abril de 2026

Desafios e Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho
Ana Carolina Monteiro
UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Ana Carolina Monteiro

Desafios e Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla 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

A realização deste trabalho marca o colmatar de uma das etapas mais importantes e significativas do meu percurso académico. Este percurso foi sem dúvida marcado por desafios e momentos de muito questionamento, mas também de aprendizagem e crescimento. Pelo caminho tive o prazer de presenciar uma jornada de companheirismo e incentivo por parte de várias pessoas que estiveram presentes ao longo do trabalho. A todas elas deixo o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão à Professora Doutora Carla Freire, pela orientação, pela disponibilidade e pelo acompanhamento ao longo deste processo. As sugestões fornecidas ao longo deste relatório tiveram um papel essencial no desenvolvimento e concretização desta investigação.

Gostaria igualmente de agradecer à MENIN COMPANY pela oportunidade de realizar o estágio curricular e a todos os elementos que a compõem. O apreço que tiveram por mim não tem palavras, fui orientada e recebida da melhor forma possível, sendo-me proporcionada uma experiência profissional extremamente prazerosa e enriquecedora.

À minha família, dedico um especial agradecimento pelo encorajamento constante e apoio inabalável. Aos meus pais por me darem confiança, nunca duvidando das minhas capacidades, e à minha irmã por estar sempre ao meu lado. É um privilégio poder crescer e partilhar este caminho contigo.

Às minhas melhores amigas agradeço a compreensão, a paciência e cada palavra de motivação que recebi ao longo desta etapa. Os momentos de descontração que vivemos foram essenciais para manter o equilíbrio durante este atribulado percurso.

Por fim, mas não menos importante, estendo os meus agradecimentos a todos os participantes que contribuíram para este estudo. A disponibilidade demonstrada e a partilha das suas experiências foram essenciais para a realização deste trabalho. Sem o vosso contributo, esta investigação não teria sido possível.

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 conducentes à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e 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.

Universidade do Minho, abril de 2026

Nome completo: Ana Carolina Mourão Monteiro

Desafios e Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho

RESUMO

O presente estudo tem como objetivos identificar os principais desafios enfrentados pelos jovens da Geração Z no acesso e progressão no mercado de trabalho e analisar os fatores que influenciam a sua motivação profissional. A investigação seguiu uma abordagem qualitativa onde foram realizadas entrevistas, a membros da Geração Z e a gestores com funções de liderança ou supervisão, ambos colaboradores da MENIM COMPANY, empresa onde decorreu o estágio curricular abordado.

Os resultados desta investigação permitem compreender que a motivação e os desafios da Geração Z no mercado de trabalho resultam de uma combinação de fatores organizacionais, relacionais e individuais, evidenciando uma realidade heterogénea. De modo geral, as respostas dos entrevistados demonstraram uma elevada relevância do ambiente de trabalho, com especial enfoque na comunicação aberta, nas relações interpessoais e no espírito de equipa. A importância de uma liderança próxima, acessível e tolerante ao erro, que promova o envolvimento dos colaboradores, não deixa de ser um dos fatores que motiva esta geração, bem como a flexibilidade, a possibilidade de conciliação vida-trabalho, o reconhecimento e o *feedback*. Relativamente aos desafios, sobressaem especialmente a falta de experiência e a dificuldade na transição para o mercado de trabalho. O risco de *burnout*, a concorrência, a baixa remuneração ou desajustamento de salários, a falta de oportunidades e de resposta a candidaturas também são desafios encontrados. Más condições de trabalho e mau ambiente, ausência de progressão e desenvolvimento, falta de reconhecimento, desalinhamentos de valores e outros fatores económicos, organizacionais e individuais levam os jovens a ponderar abandonar a organização.

Desta forma, este estudo explora os desafios enfrentados pela Geração Z e os fatores motivacionais que a influenciam, contribuindo para colmatar uma lacuna na literatura e oferecendo recomendações para as organizações, em particular para a empresa estudada, no sentido de estabelecer uma ligação com esta geração e, assim, melhor a atrair e reter.

Palavras-chave: Desafios no Mercado de Trabalho, Geração Z, Intenção de saída, Motivação

Challenges and Motivations of Generation Z in the Job Market

ABSTRACT

The main objectives of this study were to identify the main challenges faced by Generation Z youth in accessing and advancing in the job market, as well as to analyze the factors that influence their professional motivation. The study followed a qualitative approach using interviews with members of Generation Z and managers with leadership and supervisory roles, both employed at MENIM COMPANY, the company where the academic internship took place.

The results from this study show that the motivation and challenges faced by Generation Z in the workplace stem from a combination of organizational, relational and individual factors, which highlight a heterogeneous reality. In general, the answers from the interviewees demonstrate a high priority given to the workplace, with a special focus on open communication, interpersonal relationships, and teamwork. The importance of a type of leadership which is close, accessible and tolerant to mistakes, while promoting the participation of its staff, is still one of the factors which motivates this generation. Other factors include flexibility, the possibility of a work-life balance, recognition and feedback. In terms of challenges, lack of experience and struggling to transition into the job market are two aspects that are noticeable. Other challenges include the risk of a burnout, competition, low salaries or salary misalignment, the lack of opportunities and the lack of response to job applications. Some of the factors that lead young people to consider leaving the company include poor working conditions and bad working environments, the lack of career growth and development, lack of recognition, misalignment of values and other economic, organizational and individual factors.

Thus, in an attempt to fill a gap in the literature, this study examines the challenges faced by Generation Z and the motivational factors which influence them. It also offers some suggestions for organizations, particularly to the company involved in this study, in order to establish a link with this generation to better attract and keep them.

Key words: Challenges of the Job Market, Generation Z, Intention to Leave, Motivation

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS iii

AGRADECIMENTOS iv

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE v

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) v

RESUMO vi

ABSTRACT vii

ÍNDICE DE TABELAS xi

ÍNDICE DE FIGURAS xi

1. INTRODUÇÃO 1

1.1 Estrutura do Relatório 2

2. ESTÁGIO CURRICULAR NA MENIN COMPANY 4

2.1. Apresentação da Empresa 4

2.2 Atividades Realizadas no Decorrer do Estágio 5

2.3. Enquadramento do tema no contexto do estágio 7

3. REVISÃO DE LITERATURA 9

3.1 Características da Geração Z 9

3.2 Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho 11

3.3 Desafios da Geração Z no Mercado de Trabalho 14

4. METODOLOGIA 17

4.1. Paradigma de investigação e abordagem 17

4.2. Método de investigação 17

4.3. Problemática de investigação 18

4.4. Amostragem 18

4.5. Estratégia de Investigação 19

4.5.1. Instrumentos de recolha de dados 19
4.5.2. Processo de recolha de dados 23
4.5.3. Processo de análise de conteúdo 25
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 31
5.1. Caracterização Sociodemográfica 31
5.2. Análise e discussão das entrevistas à Geração Z 32
5.2.1 Ambiente de trabalho 32
5.2.2 Liderança 33
5.2.3 Condições de trabalho 35
5.2.4 Desenvolvimento e crescimento profissional 38
5.2.5 Reconhecimento e f*eedback* 41
5.2.6 Dificuldades na entrada no mercado de trabalho 43
5.2.7 Principais dificuldades no contexto profissional/adaptação 45
5.2.8 Intenção de saída 47
5.3. Análise e discussão das entrevistas aos gestores 50
5.3.1 Ambiente de trabalho 50
5.3.2 Liderança 52
5.3.3 Condições de trabalho 54
5.3.4 Desenvolvimento e crescimento profissional 56
5.3.5 Reconhecimento e *feedback* 58
5.3.6 Dificuldades na entrada no mercado de trabalho 59
5.3.7 Principais dificuldades no contexto profissional/adaptação 60
5.3.8 Intenção de saída 62
5.3.9 Desafios de lidar com a Geração Z 63
5.4. Comparação entre os depoimentos dos profissionais e dos gestores 64
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 67

6.1. Principais conclusões do estudo 67

6.2. Limitações do estudo 71

6.3. Sugestões para investigações futuras 72

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 73

APÊNDICES 80

Apêndice I - Guião semiestruturado para entrevistas os membros da Geração Z..... 80

Apêndice II - Guião semiestruturado para entrevistas aos gestores 83

Apêndice III – Declaração de consentimento informado dos participantes da entrevista semiestruturada 86

Apêndice IV – Declaração de consentimento para partilha de informação interna em contexto de estágio..... 88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Guião da entrevista semiestruturada a aplicar aos jovens da Geração..... 20

Tabela 2: Guião da entrevista semiestruturada a realizar aos gestores 22

Tabela 3: Grelha de análise das entrevistas à Geração Z 25

Tabela 4: Grelha de análise das entrevistas aos gestores 28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fatores que influenciam a intenção de saída da Geração Z segundo a própria..... 50

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório insere-se no âmbito da realização de um estágio realizado na MENIN COMPANY, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Negócios na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política. Este relatório tem como objetivos identificar os principais desafios enfrentados pelos jovens da Geração Z no acesso e progressão no mercado de trabalho e analisar os fatores que influenciam a sua motivação profissional, com o intuito de compreender de que forma as organizações podem atrair, reter e potenciar o contributo desta geração no contexto laboral.

A escolha do tema "Desafios e Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho" justifica-se pela sua atualidade e extrema relevância, tanto para empregadores e gestores como para a comunidade académica em geral. Paralelamente, esta opção decorre da realização de um estágio, no âmbito do qual surgiu a oportunidade de desenvolver o presente estudo, respondendo igualmente ao interesse da organização em compreender melhor o contexto atual e preparar-se para os desafios emergentes do mercado de trabalho.

A Geração Z tem vindo a assumir uma presença crescente no mercado de trabalho, despertando interesse devido às suas características distintas e ao impacto que estas podem ter nas práticas da gestão de pessoas (Schroth, 2019). Considera-se, de forma geral, que a Gen Z inclui os indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e inícios da década de 2010 (Schroth, 2019; McCrindle, 2014), destacando-se por uma forte literacia digital, uma elevada valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e uma motivação orientada para o desenvolvimento contínuo (Deloitte, 2023; Bińczycki et al., 2023).

Para a realização do estágio curricular, foi estabelecido um protocolo com a empresa MENIN COMPANY, prevendo a integração no Departamento de Recursos Humanos, com apoio complementar ao Departamento Financeiro, equilibrando assim, interesses pessoais com necessidades organizacionais. Desta forma, a integração no Departamento de RH promoveu um contacto direto com os colaboradores, o que facilitou a identificação dos problemas e desafios que estes enfrentam; e a colaboração com o Departamento Financeiro permitiu compreender a situação económica da empresa e adquirir uma perspetiva distinta sobre os processos internos e a dinâmica de trabalho interdepartamental. Ao integrar estes departamentos, enquanto membro da Geração Z, é espectável a aquisição de uma visão real daqueles que são alguns dos desafios enfrentados no mercado de trabalho.

O estágio teve início no dia 8 de setembro de 2025 e terminou a 7 de dezembro de 2025,

decorrendo nos escritórios da MENIN COMPANY situados no Régia Douro Park, Vila Real.

A MENIN COMPANY é uma empresa portuguesa do setor vitivinícola, presente no mercado há cerca de cinco anos, que emprega aproximadamente 60 colaboradores. Reconhecida além-fronteiras, a empresa tem como propósito potenciar o património vitivinícola do Vale do Douro, produzindo vinhos únicos e excecionais que refletem a identidade e qualidade da região.

Considerando as regras de proteção de dados, foi assinada uma declaração que autoriza a identificação da empresa no relatório de estágio, bem como a utilização e referenciação de toda a informação resultante da investigação desenvolvida no âmbito do referido estágio (ver *Apêndice IV*).

Na elaboração do presente trabalho recorri a ferramentas de Inteligência Artificial como apoio à redação de algumas frases e síntese preliminar de conteúdos. Contudo, todas as ideias, interpretações e conclusões apresentadas nesse relatório são da minha inteira responsabilidade, pelo que todo o material produzido com o apoio da IA foi cuidadosamente revisto, validado de forma crítica e reformulado antes da sua integração no trabalho.

1.1 Estrutura do Relatório

O relatório que se apresenta encontra-se dividido em seis partes. Neste capítulo introdutório é feita uma introdução ao tema que será estudado, abordando a justificação da escolha do mesmo e os objetivos que se esperam alcançar com a investigação.

O segundo capítulo aborda o estágio curricular na MENIN COMPANY, iniciando com a caracterização da empresa, história, missão, valores e visão. Posteriormente, são descritas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio e é enquadrado o tema no contexto do mesmo.

O terceiro capítulo incidirá sobre a revisão de literatura, capítulo crucial para melhor compreender o tema abordado. Este capítulo estará subdividido em três partes, abordando a caracterização da Geração Z, a motivação desta geração no mercado de trabalho e por fim, os desafios que enfrentam em contexto profissional.

No quarto capítulo, terá lugar a metodologia de investigação, onde serão apresentados o paradigma e a abordagem adotados, o método de investigação, a problemática de investigação, a amostragem e a estratégia de recolha de dados (instrumentos e processo).

O quinto capítulo incluirá a análise das entrevistas realizadas e a respetiva discussão

tendo por base a literatura existente sobre o tema.

Por fim, o sexto capítulo, abrangerá as considerações finais, incluindo as principais conclusões do estudo, as limitações identificadas e sugestões para investigações futuras.

Após os seis capítulos mencionados encontram-se as referências bibliográficas e os apêndices.

2. ESTÁGIO CURRICULAR NA MENIN COMPANY

Este capítulo inicia-se com a caracterização da empresa onde foi realizado o estágio, de forma a proporcionar um enquadramento adequado e uma melhor compreensão do contexto organizacional em que se desenvolveram as atividades descritas. Serão apresentados a missão, a visão e os valores da entidade acolhedora, bem como uma breve descrição da sua estrutura e área de atuação. Posteriormente, serão detalhadas as principais tarefas e responsabilidades assumidas ao longo dos três meses de estágio, evidenciando a sua relevância para os objetivos do presente estudo.

2.1. Apresentação da Empresa

Nesta secção apresenta-se a MENIN COMPANY com base na informação disponibilizada no website corporativo da empresa (https://menin.pt/sobre-menincompany/) e em documentação interna, nomeadamente no Manual de Conduta e Valores. A informação que é apresentada foi testemunhada na primeira pessoa durante a realização do estágio. Para a divulgação desta informação foi pedida autorização por escrito à empresa, tendo sido assinada uma "Declaração de Consentimento para Partilha de Informação Interna em Contexto Académico" na qual foi autorizada a utilização e referenciação de informação interna presente no Manual de Conduta e Valores da empresa.

Fundada em 2021 a partir do sonho do empresário Rubens Menin, a MENIN COMPANY (MWC) surgiu com o propósito de potenciar o património vitivinícola do Vale do Douro, produzindo vinhos únicos que permitam levar o melhor da região além-fronteiras.

A MENIN COMPANY é uma empresa portuguesa moderna, orientada para a excelência na produção de vinhos de qualidade superior, que alia história, inovação e paixão.

Desde 2021, a empresa detém todas as propriedades e atividades vinícolas das marcas MENIN Douro Estates e H.O Wines, assumindo-se como *Brand Manager* das mesmas.

A MWC nasceu da necessidade de criar uma marca institucional que representasse de forma unificada os diferentes projetos do grupo. Posteriormente, foi adquirida a marca H.O Wines, que estava presente no mercado desde 2008. Assim, e perante a diversidade de projetos associados a ambas, a empresa considerou essencial criar uma marca que representasse tanto a MENIN Douro Estates como a H.O Wines.

Estes projetos foram concebidos com conceitos inovadores e serviços de excelência, desempenhando um papel relevante na consolidação das marcas e no desenvolvimento do

enoturismo, potenciando o Douro como destino de referência.

Enquanto marca institucional, a MWC atribui grande relevância a pontos como a responsabilidade social, a sustentabilidade e a inovação.

No âmbito da responsabilidade social a marca possui o Programa de Desenvolvimento Local "Acrescenta", que visa ajudar projetos que incentivem o desenvolvimento local em áreas como o turismo, a gastronomia, as artes e artesanato, o desporto, a educação e os projetos sociais.

A missão da MENIN COMPANY consiste em trabalhar diariamente para atingir a melhor qualidade de produtos e serviços, mantendo o legado e as melhores tradições da região do Douro, combinando a criatividade e o uso da tecnologia para realçar o que é extraordinário, para assim apresentar a melhor combinação possível de todos estes ingredientes.

Os valores da empresa assentam na valorização das pessoas, na ética e responsabilidade social, na satisfação do consumidor, no respeito pelo ambiente e na promoção das denominações de origem, cultivando princípios como a simplicidade, honestidade e dedicação.

A MWC pretende afirmar-se como uma referência no setor vitivinícola, continuando a inovar e a investir em projetos estratégicos, como o hotel MENIN Douro Estates e o Country Club e Wine Bar na H.O Wines, reforçando assim o seu compromisso com a excelência e o desenvolvimento sustentável.

2.2 Atividades Realizadas no Decorrer do Estágio

O estágio curricular na MENIN COMPANY, com a duração de três meses, teve início no dia 8 de setembro de 2025 e terminou a 7 de dezembro de 2025. Este decorreu maioritariamente no Departamento de Recursos Humanos (RH), embora também tenha sido prestado apoio regular no Departamento Financeiro.

Departamento de Recursos Humanos

No âmbito dos Recursos Humanos, foram desenvolvidas diversas atividades essenciais ao funcionamento administrativo e organizacional da empresa, nomeadamente:

- **Elaboração do mapa de férias:** organização dos períodos de férias dos colaboradores, garantindo o cumprimento da legislação laboral e o equilíbrio entre as necessidades dos departamentos.

- ***Hunting*:** pesquisa de candidatos em plataformas digitais, nomeadamente no *LinkedIn*, e encaminhamento dos perfis mais adequados para análise interna.
- **Atualização de dados dos colaboradores:** revisão e registo de informações pessoais e profissionais, como dados do cartão de cidadão, categoria profissional e departamento de alocação, assegurando a conformidade das bases de dados internas.
- **Triagem e resposta inicial a candidaturas**: análise de currículos recebidos, envio de respostas padrão aos candidatos e divisão por áreas e categorias profissionais, contribuindo para o processo de recrutamento.
- **Criação de *flyers* e materiais gráficos** para divulgação interna de iniciativas, comunicações e eventos.
- **Criação e atualização das pastas de RH**: organização e manutenção de documentação de RH, incluindo contratos de trabalho, fichas de aptidão, registos de férias, documentos de processamento salarial, guias da Autoridade Tributária e da Segurança Social, entre outros.
- **Contagem do registo de ponto**: contagem das horas trabalhadas por colaboradores das áreas de enologia e agronomia, com vista à preparação do processamento salarial e à elaboração do banco de horas.
- **Apoio no processamento salarial**: colaboração na recolha e verificação de dados necessários para o cálculo dos salários mensais e introdução dos mesmos no programa usado para o efeito.
- **Elaboração de contratos de trabalho**: preparação de minutas contratuais de acordo com os diferentes tipos de vínculo laboral existentes na empresa.
- **Apoio na organização de eventos internos**: participação na logística e preparação da Festa das Vindimas e do Jantar de Natal.
- **Criação de um controlo baseado no mapa de acumulados**: compilação das rubricas incluídas nas remunerações, descontos e horas extra de todos os colaboradores, mês a mês, ao longo do ano.
- **Criação de fichas de novos colaboradores** no sistema de processamento salarial e **atualização dos registos de funcionários existentes**, garantindo a atualidade da informação necessária ao processamento salarial.

Departamento Financeiro

No Departamento Financeiro foram desempenhadas funções de apoio administrativo e de controlo financeiro, nomeadamente:

- **Elaboração e organização do fluxo de caixa**: registo e monitorização das entradas e saídas financeiras, contribuindo para o acompanhamento da tesouraria.
- **Comunicação de vendas de Vinho do Porto**: reporte obrigatório das vendas a entidades reguladoras, garantindo o cumprimento das normas do setor.
- **Controlo da frota automóvel**: atualização de dados referentes a viaturas da empresa, tais como manutenção, documentação e utilização por colaboradores.
- **Contacto com fornecedores para solicitação de faturas**: garantia da receção atempada da documentação necessária ao tratamento contabilístico e ao fecho mensal.
- **Introdução de faturas e outros dados no software de gestão da empresa**

2.3. Enquadramento do tema no contexto do estágio

A entrada no mercado de trabalho da Geração Z tem vindo a introduzir novos desafios às organizações, mostrando-se essencial a compreensão das motivações, expectativas e dificuldades desta geração de forma a garantir a sua atração e retenção.

No contexto da MENIN COMPANY, dada a forte aposta na captação de jovens, esta temática assume especial relevância na medida em que pode influenciar diretamente o nível de comprometimento, produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Considerando o papel central do departamento de Recursos Humanos na gestão de pessoas, nomeadamente ao nível do recrutamento, integração, avaliação de desempenho e definição de estratégias de motivação, a investigação realizada, no contexto da empresa, revela-se de elevada relevância para este departamento.

A passagem pelo Departamento de Recursos Humanos foi particularmente enriquecedora para o desenvolvimento de competências fundamentais e despertou o interesse para uma análise mais aprofundada deste tema. Esta experiência possibilitou não só a análise das práticas motivacionais aplicadas à Geração Z, como também a identificação de possíveis oportunidades de melhoria. Adicionalmente, o contacto direto com processos de recrutamento e com colaboradores mais jovens contribuiu para a identificação de desafios que estes enfrentam no contexto organizacional.

Por outro lado, a passagem pelo Departamento Financeiro permitiu compreender a importância destas questões numa perspetiva organizacional mais ampla, nomeadamente no que diz respeito ao impacto que a retenção e o comprometimento dos colaboradores podem ter na eficiência e nos custos da empresa.

Neste sentido, o interesse manifestado pela organização, aliado à experiência adquirida durante o estágio, contribuiu para o desenvolvimento do interesse em explorar esta temática, com enfoque nas motivações e nos desafios enfrentados pela Geração Z no mercado de trabalho. No capítulo seguinte, será apresentada a revisão da literatura, na qual serão analisados os principais contributos teóricos e empíricos relevantes para o enquadramento do estudo.

3. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo encontra-se estruturado em três subcapítulos que visam aprofundar a compreensão da Geração Z no contexto laboral. Num primeiro momento, será realizada uma caracterização desta geração, destacando os seus traços comportamentais e socioculturais. Em seguida, serão analisados os principais fatores que influenciam a motivação dos jovens da Geração Z no mercado de trabalho. Por fim, abordar-se-ão os principais desafios enfrentados por esta geração na sua inserção e permanência no meio profissional.

3.1 Características da Geração Z

Muitos são os autores que defendem 1997 como o ano que marca o início da Geração Z, também conhecida por Geração Pós-Millennial ou Gen Z (Schroth, 2019; Dimock, 2019). Contudo, há quem defenda que a mesma teve início em 1995 (McCrindle, 2014; Nieżurawska et al., 2023; Deloitte, 2023). A data considerada como o último ano de nascimento dos membros da Geração Z varia bastante conforme os autores. Segundo a Deloitte (2023), este ano corresponde a 2004; para Dimock (2019) o ano que delimita a Gen Z é 2012 e para Schroth (2019), a Geração Z inclui os nascidos até 2013. Isto demonstra uma grande diferença temporal no que concerne à definição assumida por cada um dos autores. Neste sentido, irá considerar-se a definição proposta por Dimock (2019), pelo que considerar-se-á que a Geração Z agrupa os indivíduos nascidos entre 1997 e 2012.

Diariamente as organizações estão expostas a constantes mudanças, especialmente devido à diversidade da força de trabalho, às inovações continuas e às recentes evoluções tecnológicas. Com a geração Baby Boomers a abandonar o mercado de trabalho, a Geração Z tem ganhado força, substituindo progressivamente as gerações anteriores. Caracterizados por uma forte ligação ao mundo digital, a Geração Z é mais exigente que as demais gerações, procurando ativamente soluções inovadoras e impulsionadoras de mudança, o que obriga as organizações não só a terem de conhecer esta nova geração, como a se adaptar a ela (Racolta-Paina & Irini, 2021).

Conhecida por ser uma geração disruptiva, a Geração Z é caracterizada pela forte orientação para objetivos, abertura à mudança, dinamismo, elevada autoestima, competências digitais e linguísticas desenvolvidas, bem como pela capacidade de desempenhar múltiplas funções em simultâneo (Bińczycki et al., 2023). Os jovens que pertencem a esta geração demonstram interesse em aproveitar novas oportunidades e

experiências, procurando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na escolha de um novo emprego. Embora o trabalho continue a ser parte integrante da identidade dos jovens, observa-se uma valorização crescente da autonomia, da flexibilidade e da possibilidade de conciliar diferentes esferas da vida (Bińczycki et al., 2023; Deloitte, 2023). Estes são mais abertos à diversidade em comparação com as gerações anteriores, aprendendo a aceitar diferenças relacionadas com a religião, classe social, raça ou etnia; isto leva a que consigam evitar, com mais sucesso, barreiras como diferenças culturais no ambiente profissional comparativamente a outras gerações (Racolta-Paina & Irini, 2021).

Os integrantes da Geração Z têm muitas qualidades vantajosas para as empresas, possuindo habilidades em idiomas, adaptabilidade, responsabilidade, educação, vitalidade, coragem e criatividade. Como principais defeitos são atribuídos alguns traços, tais como a falta de experiência, a baixa paciência e espírito de sacrifício, a preguiça e uma certa insensibilidade (Peres & Mesquita, 2018).

Os trabalhadores da Geração Z são frequentemente tidos como preguiçosos, inexperientes e desinteressados em tarefas específicas que exigem desgaste mental e físico, carecendo de opinião, suporte e *feedback*. Estes apreciam quando se sentem valorizados e quando estão a fazer um trabalho útil para a organização, demonstram preferir bons relacionamentos com os colegas de trabalho e esperam ser respeitados e apreciados (Surugiu et al., 2025; Racolta-Paina & Irini, 2021).

Os jovens da Geração Z demonstram maior abertura à mobilidade geográfica e à adaptação a diferentes fusos horários, revelando também uma maior propensão para mudar de emprego em comparação com gerações anteriores. Esta tendência resulta da procura contínua por oportunidades de autodesenvolvimento que lhes permitam adquirir novas competências e experiência prática (Bińczycki et al., 2023; Racolta-Paina & Irini, 2021). Assim, a retenção destes jovens tornou-se uma das principais preocupações das organizações (Deloitte, 2023).

Contudo, devido à sua exposição a tempos instáveis e incertos, esta geração é conhecida por se preocupar com a segurança emocional, física e financeira, lutando pela segurança no emprego e temendo as consequências de não ter sucesso na carreira que escolheram (Seibert, 2020).

3.2 Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho

Definir motivação é um processo difícil, uma vez que este conceito tem sido interpretado de diferentes formas por diversos autores ao longo do tempo. Autores como Maslow, Skinner, Herzberg, McClelland e Vroom desenvolveram teorias distintas que procuraram explicar os fatores impulsionadores da motivação em contexto organizacional (Wyse, 2018).

George & Jones (2012) defendem que a motivação corresponde às forças psicológicas internas de um indivíduo, que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos. Em contexto laboral, a motivação pode ser entendida como o "conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro quanto fora de um indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e determinar a sua forma, direção, intensidade e duração" (Pinder, 2014, p.10).

No âmbito da Teoria da Autodeterminação, Ryan & Deci (2000) distinguem três tipos de motivação: a motivação intrínseca, a motivação extrínseca e a amotivação, enfatizando que, embora esta seja frequentemente entendida como um construto unitário, os indivíduos podem ser influenciados por fatores de natureza interna ou externa.

Segundo os autores, a motivação intrínseca reflete a tendência natural dos indivíduos para procurar desafios, explorar novidades e desenvolver capacidades, sendo caracterizada pelo interesse espontâneo e pelo prazer inerente à atividade em si. Em contrapartida, a motivação extrínseca refere-se à realização de determinada atividade em função de recompensas ou pressões externas. A amotivação, por sua vez, é o estado de ausência de intenção de agir, resultando da não valorização de uma atividade ou da descrença de que ela produza o efeito desejado. Pelo que, quando desmotivadas, as pessoas não agem de forma alguma ou agem sem intenção (Ryan & Deci, 2000).

Fatores sociocontextuais, como *feedback* positivo, oferta de escolhas e oportunidades de autodireção, podem fortalecer a motivação intrínseca, sobretudo quando associados a sentimentos de autonomia e competência. Por outro lado, recompensas tangíveis, prazos rígidos, diretivas excessivas, pressões ou metas impostas tendem a reduzi-la. Quanto à motivação extrínseca, os comportamentos podem surgir para satisfazer uma demanda externa, evitar culpa ou ansiedade, ou aprimorar o ego e o orgulho (Ryan & Deci, 2000).

Dentro da Teoria da Autodeterminação, a amotivação pode assumir diversas formas. A primeira forma está associada à perceção de falta de competência, surgindo quando a pessoa

acredita não ser capaz de produzir resultados eficazes ou não ter controlo sobre os mesmos. Nestas situações, a ação é interrompida porque o indivíduo sente que, independentemente do esforço, não conseguirá alcançar o que pretende. Uma segunda forma de amotivação ocorre quando existe falta de interesse, relevância ou valor relativamente à atividade. Aqui, o comportamento não possui significado pessoal e não contribui para a satisfação das necessidades do indivíduo, levando à ausência de intenção para agir.

Por fim, uma terceira forma pode emergir de uma inação deliberada ou de comportamentos de oposição, que surgem como resposta a exigências percecionadas como ameaçadoras à autonomia ou ao sentimento de relação com os outros. Nestes casos, a pessoa não age ou age contra as expectativas, como forma de resistir a pressões externas que contrariam necessidades psicológicas fundamentais (Ryan & Deci, 2017).

Enquanto estudos iniciais sobre a motivação demonstram que a motivação extrínseca é mais eficaz na motivação dos funcionários e mais poderosa em controlar o seu comportamento em comparação com a motivação intrínseca, estudos mais recentes revelam uma preferência pela motivação intrínseca, com os funcionários a valorizarem aspetos importantes e significativos para eles, em detrimento de promoções, recompensas monetárias e segurança no emprego. (Putra et al., 2017).

Esta mudança vai ao encontro dos valores defendidos pela Geração Z que é conhecida por valorizar a autonomia, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, novas oportunidades e experiências (Bińczycki et al., 2023; Deloitte, 2023), fatores intimamente ligados à motivação intrínseca descrita por Ryan & Deci (2000). Nesse sentido, compreender de que forma esses fatores se manifestam nas novas gerações é essencial para que as organizações consigam desenvolver práticas eficazes de gestão e retenção de talento.

Segundo Surugiu et al. (2025), os jovens da Geração Z mostram-se motivados pelo reconhecimento, valorização pessoal, bem-estar e desenvolvimento de competências. Contrariamente às gerações X e Y, a Geração Z tende a apresentar níveis mais elevados de motivação intrínseca. Assim, os jovens da Geração Z valorizam ambientes organizacionais que proporcionem *feedback* contínuo, comunicação aberta e oportunidades reais de aprendizagem e progressão, fatores que contribuem para a sua motivação (Surugiu et al., 2025).

Manter os trabalhadores motivados com alto nível de engajamento e lealdade também não é uma tarefa fácil para as empresas (Nieżurawska et al., 2023), pelo que é essencial

identificar os fatores que motivam a Geração Z no mercado de trabalho.

Bińczycki et al. (2023), concluíram que os níveis de motivação no trabalho estão diretamente relacionados com a produtividade dos colaboradores. Neste contexto, instrumentos como salários, bónus e promoções são frequentemente utilizados pelas organizações com o objetivo de aumentar a satisfação e o desempenho dos trabalhadores (Lorincová et al., 2019).

Contudo, autores salientam que a motivação baseada exclusivamente em recompensas monetárias tende a ter um impacto limitado ao longo do tempo, perdendo gradualmente a sua eficácia como fator motivacional. Esta limitação evidencia a necessidade de explorar e implementar elementos não monetários, como a segurança no emprego, o ambiente de trabalho, a competência dos colegas, o conteúdo das tarefas desempenhadas e o estilo de liderança, que se tornam relevantes e capazes de fomentar o compromisso dos trabalhadores com as suas funções e, consequentemente, melhorar o seu desempenho profissional (Bińczycki et al., 2023).

Em contrapartida, existem autores a definir o salário como principal fator motivacional, considerando-o essencial para a Geração Z se tornar mais eficiente no trabalho (Surugiu et al., 2025).

Os jovens da Gen Z atribuem ainda elevada importância à oportunidade de aprender, ao desenvolvimento pessoal, ao significado do trabalho, à flexibilidade e à compatibilização entre a carreira e a vida privada, valorizando particularmente ambientes de trabalho tecnologicamente avançados e adaptados às exigências do mundo digital. Para eles, as oportunidades de carreira são consideradas o principal fator na seleção do emprego, seguido das remunerações financeiras (Fratričová & Kirchmayer, 2018; Lazar et al., 2023).

Paralelamente, a diversidade e a inclusão também se revelam cruciais para a atração e retenção de talento desta geração, pelo que organizações que promovem culturas inclusivas e acolhedoras estarão em melhor posição para recrutar e fidelizar profissionais da Geração Z (Lazar et al., 2023).

O ambiente de trabalho, o estilo de liderança, as políticas da empresa, as relações com os colegas de trabalho, as oportunidades de crescimento, os benefícios financeiros/salário, bem como o reconhecimento, a valorização e as políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são variáveis que desencadeiam o desempenho eficaz no trabalho da Geração Z e promovem a sua motivação (Gochangco & Ocenar, 2024).

A falta de reconhecimento reconhecida através da carência de *feedback* e sentimento de invisibilidade perante os superiores é uma barreira à motivação (Fratričová & Kirchmayer, 2018).

No que respeita ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a Geração Z considera este fator crucial para a sua satisfação e envolvimento no trabalho. Para estes jovens trabalhadores, a flexibilidade, quer ao nível dos horários e do local de trabalho, quer das oportunidades de desenvolvimento pessoal fora do contexto profissional, assume particular relevância, contribuindo para a sua motivação e bem-estar psicológico (Hotama & Setiorini, 2025).

3.3 Desafios da Geração Z no Mercado de Trabalho

Vive-se numa sociedade onde para a maioria das pessoas, atividades e processos envolvem desafios, desafios estes que são definidos como tarefas ou situações exigentes ou até então inexistentes que testam a capacidade e habilidade de alguém (Horikoshi, 2023).

Ao decidir enveredar no mundo profissional, os jovens aspiram encontrar oportunidades que se alinhem com o seu perfil e com as suas expectativas pessoais. No entanto, frequentemente deparam-se com obstáculos (Wickert, 2006).

A Geração Z enfrenta desafios significativos no mercado de trabalho, intensificados pelas recentes transformações sociais, ambientais e económicas. A nível económico, o elevado custo de vida é uma das principais preocupações, levando muitos jovens a recorrer a empregos paralelos para colmatar dificuldades financeiras, o que, por vezes, resulta em cansaço e desgaste psicológico acrescidos (Deloitte, 2023).

No domínio da saúde mental, ansiedade e stress no trabalho são sintomas cada vez mais presenciados pelos membros da Geração Z. Também o *burnout* tem aumentado, impulsionado por fatores como a sobrecarga de trabalho e a dificuldade em desconectar-se digitalmente fora do horário laboral (Deloitte, 2023).

Pressões como a necessidade constante de estar conectado, de manter uma imagem idealizada nas redes sociais e de lidar com a incerteza quanto ao futuro, aliadas às elevadas expectativas no local de trabalho, podem ter um impacto no seu bem-estar psicológico, tornando-se um desafio para as organizações criar um ambiente de trabalho que apoie o bem-estar mental dos trabalhadores (Dudija & Apriliansyah, 2023).

Adicionalmente, a prevalência de comportamentos inadequados no local de trabalho

constitui outro desafio relevante para esta geração. (Deloitte, 2023).

Nos últimos anos, tem-se observado uma diminuição significativa da participação dos jovens no mercado de trabalho. Enquanto, em 1979, cerca de 60% dos adolescentes se encontrava empregado, em 2015 essa proporção havia diminuído para aproximadamente 34%. Este fenómeno indica que a Geração Z, ou pós-millennials, tem ingressado na idade adulta com menos experiência profissional do que as gerações que a antecederam (Schroth, 2019).

Este decréscimo pode ser explicado por diversos fatores. Em primeiro lugar, muitos jovens desta geração crescem em contextos familiares economicamente mais estáveis comparativamente às gerações anteriores, o que reduz a necessidade de contribuírem financeiramente para o agregado familiar. Em segundo lugar, a crescente competitividade no acesso ao ensino superior leva os estudantes a privilegiar atividades extracurriculares em detrimento de experiências laborais remuneradas (Schroth, 2019).

Muitas empresas atribuem grande importância à experiência profissional no momento da seleção de candidatos, o que representa um obstáculo significativo para os jovens que ainda não tiveram oportunidade de adquirir esse tipo de vivência. A ausência de experiência dificulta não só os recém-licenciados a encontrar uma vaga, como contribui para a formulação de expectativas pouco realistas, baixos níveis de compromisso com as organizações e uma maior taxa de rotatividade quando estes ingressam no mercado de trabalho, bem como falta de competências básicas de comportamentos interacionais (Ceribeli et al., 2023; Coelho & Aquino, 2009; Schroth, 2019).

Por outro lado, outro desafio que se impõe desta vez às organizações que lidam com a Geração Z é a retenção destes colaboradores no mercado de trabalho. A Geração Z é conhecida por ser menos tolerante a ambientes de trabalho que não cumpram as suas expetativas e por este motivo mais facilmente muda de emprego (Racolta-Paina & Irini, 2021; Deloitte, 2023). Estudos demonstram que os jovens da Geração Z mudam de emprego maioritariamente por procurarem um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ou por dificuldades em lidar com os seus líderes. Para estes jovens trabalhos flexíveis onde estão incluídos o trabalho remoto, os modelos híbridos e os horários ajustáveis representam assim uma condição à permanência nas organizações (Wang et al., 2021; Salem, 2025).

A diversidade de gerações presente no mercado de trabalho representa também um desafio para a Geração Z, que frequentemente vivencia conflitos decorrentes das diferenças

percebidas entre gerações ao nível das suas características e comportamentos, o que muitas vezes se traduz em dificuldades de comunicação, que podem induzir conflitos intergeracionais (Pradhana et al., 2014).

4. METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia adotada para a condução deste estudo, articulando os procedimentos científicos que sustentam a sua validade e rigor. Para esse efeito, em primeiro lugar, apresentar-se-á o paradigma de investigação e a abordagem metodológica que orientam este estudo. Em seguida, será revelado qual o método de investigação escolhido justificando a sua adequação aos objetivos definidos. Posteriormente, serão detalhados os critérios subjacentes ao processo de amostragem e, por fim, descritos o método e instrumentos de recolha de dados.

4.1. Paradigma de investigação e abordagem

Um paradigma de investigação pode ser entendido como um conjunto básico de crenças que guia a ação do investigador (Denzin & Lincoln, 2018). Neste estudo, adota-se um paradigma interpretativista, que assume que a realidade é de natureza subjetiva, pelo que a interpretação dos resultados depende dos valores e crenças do investigador, podendo dar origem a múltiplos significados, interpretações e realidades (Saunders et al., 2023). Este tipo de investigação é típico de amostras pequenas e aprofundadas, nas quais as interpretações do investigador assumem um papel central (Saunders et al., 2023). Denzin & Lincoln (2018) salientam ainda que, para o pesquisador interpretativo, a pesquisa é um processo interativo, moldado pela experiência pessoal, pela raça, etnia, género e trajetória biografia do pesquisador.

Em coerência com este paradigma, é adotada uma abordagem indutiva, caracterizada por permitir identificar padrões, relações e significados à medida que os dados são recolhidos. Nesta abordagem, o processo inicia-se com a recolha e análise dos dados, procurando explorar o fenómeno em profundidade para, posteriormente, desenvolver conceitos ou construir a teoria a partir das evidências observadas. Deste modo, a investigação progride do particular para o geral, partindo de premissas empíricas para gerar conclusões e proposições suscetíveis de serem exploradas e testadas em estudos futuros (Saunders et al., 2023).

4.2. Método de investigação

Existem dois principais tipos de metodologias de investigação: a quantitativa e a qualitativa. A metodologia quantitativa refere-se a procedimentos de recolha de dados (e.g., questionários) e a técnicas de análise (como estatísticas e gráficos) que geram ou utilizam

dados numéricos. Em contraste, a metodologia qualitativa engloba procedimentos de recolha de dados, como entrevistas ou observações não estruturadas, que produzem dados não numéricos, privilegiando a compreensão aprofundada dos fenómenos estudados (Saunders et al., 2023).

Alinhado com o paradigma interpretativo e sustentado por uma abordagem indutiva, o presente estudo adota uma metodologia de natureza qualitativa, frequentemente associada ao interpretativismo (Saunders et al., 2023). A investigação qualitativa parte do pressuposto de que todo o conhecimento é relativo e de que existe um elemento subjetivo que fundamenta tanto o conhecer como o próprio processo de investigação (Nunan, 1992). Este tipo de metodologia procura, assim, compreender e descrever, de forma narrativa, o que pessoas concretas fazem no seu quotidiano e que significado atribuem às suas ações (Denzin & Lincoln, 2018).

4.3. Problemática de investigação

O tema das diferenças geracionais no ambiente de trabalho tem-se tornado cada vez mais presente no debate académico e profissional, sendo frequente a publicação de estudos científicos, relatórios e conteúdos mediáticos sobre o assunto (Lyons et al., 2015). Neste contexto, a Geração Z assume um papel central, uma vez que se prevê que venha a representar uma proporção significativa da força de trabalho nas próximas décadas, substituindo progressivamente as gerações anteriores. Compreender as dinâmicas, expectativas e desafios desta geração no contexto laboral revela-se, por isso, fundamental para promover a eficácia das práticas de gestão de pessoas e, consequentemente, a eficiência e o desempenho organizacional (Zahra et al., 2025).

Dada a relevância de compreender os desafios e motivações da Geração Z no mercado de trabalho (Schroth, 2019), este estudo procura responder à questão: “Quais são os principais desafios de carreira e o que motiva a Geração Z no contexto laboral?”. Para tal, esta investigação tem como objetivos (1) identificar os principais desafios enfrentados pelos jovens da Geração Z no acesso e à progressão no mercado de trabalho e (2) analisar os fatores que influenciam a sua motivação profissional.

4.4. Amostragem

Numa investigação qualitativa, a amostra corresponde a um subconjunto da população

definido em função dos objetivos do estudo e das características dos participantes, sendo frequentemente selecionada com base em critérios previamente estabelecidos e relevantes para a questão de investigação (Mack et al., 2005). No presente estudo, a amostra é composta por profissionais pertencentes à Geração Z que se encontram a trabalhar na MENIN COMPANY, empresa onde decorreu o estágio curricular relatado neste trabalho, bem como por gestores que desempenham funções de supervisão ou liderança na mesma organização.

Será adotado um método de amostragem não probabilística intencional, ou seja, os participantes são escolhidos propositalmente para melhor compreender o problema de investigação e as questões de investigação (Creswell, 2009). Desta forma, a amostragem intencional baseia-se no julgamento do investigador para selecionar casos que melhor permitam responder às perguntas de pesquisa e atingir os objetivos definidos. Este tipo de amostragem é frequentemente utilizado em amostras muito pequenas, como pesquisas de estudos de caso, e implica que o investigador pense cuidadosamente nos critérios de inclusão e exclusão dos casos para a seleção dos participantes (Saunders et al., 2023).

Neste sentido, para a seleção dos participantes, utilizar-se-á a técnica de amostragem intencional. Essa técnica alinha-se perfeitamente com os objetivos do estudo, pois permite selecionar participantes com base nos seguintes critérios específicos: (i) indivíduos pertencentes à Geração Z, (ii) profissionais da MENIN COMPANY e (iii) gestores que desempenham funções de supervisão ou liderança na organização.

O recrutamento será feito via contactos internos da empresa, garantindo o anonimato e o consentimento informado.

4.5. Estratégia de Investigação

Uma estratégia de investigação refere-se a um conjunto de habilidades, pressupostos e práticas que os pesquisadores empregam ao se moverem do seu paradigma para o mundo empírico (Denzin & Lincoln, 2018, p.58).

4.5.1. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados, com vista a assegurar o cumprimento dos objetivos do estudo, será utilizada a entrevista. As entrevistas constituem uma técnica de recolha de dados de natureza subjetiva, na medida em que produzem informações filtradas pela perspetiva dos entrevistados (Creswell, 2009). Esta abordagem permite ao investigador orientar a linha de

questionamento, enquanto oferece aos entrevistados maior abertura e flexibilidade na exposição das suas opiniões e experiências. Assim, podem ser definidos diferentes tipos de entrevistas com base na sua estruturação, desde as mais estruturadas que predeterminam um maior grau as respostas a serem obtidas, até às menos estruturadas, caracterizadas pela espontaneidade, onde não existe um modelo preestabelecido de perguntas (Creswell, 2009; Gil, 2008).

Neste caso, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas implementadas em uma única fase, de forma a garantir maior praticidade para os participantes. Neste sentido, os membros da Geração Z empregados na MENIN COMPANY e os gestores que desempenham funções de supervisão ou liderança na mesma empresa serão entrevistados no mesmo período temporal. Este tipo de entrevistas geralmente são agendadas com antecedência e incluem não só perguntas predefinidas como perguntas que surgem do diálogo entre entrevistador e entrevistado (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Neste sentido, foi criado um guião de entrevista com perguntas principais, instruções para o entrevistador seguir, questões exploratórias e uma declaração final com vista a agradecer ao entrevistado o tempo despendido e a informação prestada (Creswell, 2009).

O guião de entrevista (*Apêndices I e II*) inicia-se com uma introdução na qual são apresentados os objetivos do estudo, a contextualização institucional e a reafirmação do consentimento informado (participação voluntária, anonimato e confidencialidade). É também comunicado o início da gravação áudio, garantindo transparência ao participante. Em seguida, são apresentadas as questões principais relativas às motivações da Geração Z no mercado de trabalho, bem como perguntas exploratórias adicionais, a utilizar caso o entrevistado não desenvolva espontaneamente o tema. O mesmo procedimento é adotado relativamente aos desafios da Geração Z no mercado de trabalho. Por fim, é feito um agradecimento ao participante, dando-lhe oportunidade para acrescentar qualquer informação que considere relevante para o tema em estudo.

A primeira tabela (*Tabela 1*) representa o guião da entrevista semiestruturada a aplicar aos jovens da Geração Z que trabalham na MENIN COMPANY.

Tabela 1: Guião da entrevista semiestruturada a aplicar aos jovens da Geração

Objetivos	**Questões do Guião**

	Questões Principais
Objetivo 1	Na sua opinião, quais são os principais desafios que os jovens encontram quando tentam entrar no mercado de trabalho?
	No seu caso, enfrentou alguma dificuldade ao candidatar-se ao seu primeiro emprego ou às oportunidades anteriores?
	Quais foram os principais desafios que enfrentou já no mercado de trabalho, incluindo na MENIN ou noutras experiências?
	Quais dos aspetos discutidos até agora o poderiam levar a deixar uma empresa?
	Na sua perspetiva, o que poderiam os gestores fazer para atrair e reter melhor os jovens colaboradores?
Objetivo 2	Quando pensa num ambiente de trabalho ideal, que características considera mais importantes?
	O que mais o motiva no seu dia a dia de trabalho?
	O que mais valoriza na forma como a MENIN gere, comunica ou estrutura o trabalho com colaboradores mais jovens? O que menos valoriza (também na forma como a MENIN gere, comunica ou estrutura o trabalho com estes colaboradores)
	O que considera que poderia fazer para motivar mais estes colaboradores?
	O que considera que os seus colegas, da sua geração, valorizam mais no trabalho e o que os motiva mais?
	Questões Exploratórias
Objetivo 1	Já esteve em alguma situação em que pensou sair da empresa em que trabalha ou trabalhava? Se sim, que fatores o levaram a ponderar ou ter essa intenção?
Objetivo 2	A presença de um propósito claro tem impacto na sua motivação?
	Oportunidades de desenvolvimento influenciam o seu empenho?
	O facto de a empresa dispor de opções de horário de trabalho flexível influencia a sua motivação? Se sim, em que sentido.

	O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é importante para si? Porquê?

A segunda tabela (*Tabela 2*) representa o guião da entrevista semiestruturada a utilizar nas entrevistas aos gestores com funções de liderança ou supervisão na MENIN COMPANY.

Tabela 2: Guião da entrevista semiestruturada a realizar aos gestores

Objetivos	**Questões do Guião**
	Questões Principais
Objetivo 1	Na sua opinião, quais são os principais desafios que os jovens encontram quando tentam entrar no mercado de trabalho?
	Quais considera serem os principais desafios enfrentados pela Geração Z já no mercado de trabalho, incluindo na MENIN ou noutras experiências?
	Quais dos aspetos discutidos até agora acha que levariam um jovem desta geração a trocar de empresa/emprego?
	Na sua perspetiva, o que poderiam os gestores fazer para atrair e reter os jovens colaboradores, tendo em conta os desafios identificados?
Objetivo 2	Na sua perspetiva, quais são as principais motivações da Geração Z no mercado de trabalho?
	Que aspetos considera mais valorizados pelos jovens na MENIN?
	Que práticas, estratégias ou abordagens utiliza, ou que a MENIN utiliza, para promover e manter a motivação dos colaboradores da Geração Z?
	O que considera que poderia ser feito para aumentar a motivação dos colaboradores da Geração Z?
	Questões Exploratórias
Objetivo 1	Que desafios encontra ao lidar com a Geração Z no mercado de trabalho, e em particular na MENIN? Acha que é necessário pensar em práticas de RH específicas para esta geração? Os

	gestores sentem-se preparados para gerir uma força de trabalho que pode trazer algumas mudanças às empresas?
Objetivo 2	Considera que a existência de um propósito organizacional claro tem impacto na motivação dos colaboradores da Geração Z? De que forma?
	Na sua perspetiva, as oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira influenciam o empenho, a motivação e a retenção dos jovens? Em que medida?
	Considera que o facto de a empresa disponibilizar opções de horário de trabalho flexível poderá afetar a motivação desta geração? Em que sentido?
	Em que medida considera o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional um fator relevante para os membros da Geração Z?
	Em suma, o que considera mais importante para os profissionais mais jovens?

4.5.2. Processo de recolha de dados

As entrevistas aos membros da Geração Z decorreram entre os dias 8 de janeiro de 2026 e 22 de janeiro de 2026. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, na sede da empresa (Régia Douro Park, Vila Real) e na propriedade H.O Wines. No total, foram conduzidas 11 entrevistas com membros da Geração Z empregados na MENIN COMPANY. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 13 minutos, sendo a mais longa de 25 minutos e a mais curta de 6 minutos.

Por sua vez, as entrevistas com os gestores da empresa que desempenham funções de liderança ou supervisão decorreram entre os dias 8 de janeiro de 2026 e 13 de fevereiro de 2026. Estas entrevistas foram realizadas de forma presencial, na sede da empresa, na propriedade H.O Wines e online, através da plataforma Zoom. Tendo sido entrevistados um total de 10 colaboradores. Nesta fase, a duração média das entrevistas foi de aproximadamente 16 minutos, com a mais longa a estender-se por 24 minutos e a mais curta por 10 minutos.

Todos os participantes assinaram o termo de consentimento informado antes do início das entrevistas, autorizando a gravação em áudio das suas intervenções. As gravações

permanecem exclusivamente sob a posse da investigadora e serão destruídas após a conclusão do estudo.

De acordo com Mack et al. (2005), o consentimento informado é, de modo geral, requisito essencial em todos os métodos de investigação qualitativa, excetuando a observação participante, e pressupõe a explicação clara e completa do projeto aos participantes. Assim, foi elaborada uma declaração de consentimento que incluía os objetivos do estudo, os critérios de seleção dos participantes e informações sobre o anonimato, a confidencialidade dos dados, a participação voluntária e o tratamento e finalidade das informações recolhidas (ver *Apêndice III*).

Durante o processo de recolha de dados, considerou-se necessário proceder à reformulação do guião semiestruturado das entrevistas realizadas aos membros da Geração Z. Após a realização das primeiras cinco entrevistas, verificou-se que uma das questões apresentava uma conotação negativa, o que originava alguma reticência por parte dos entrevistados e respostas menos desenvolvidas.

A questão em causa integrava o Objetivo 2 e encontrava-se formulada da seguinte forma: "O que mais valoriza na forma como a MENIN gere, comunica ou estrutura o trabalho com colaboradores mais jovens? O que menos valoriza (também na forma como a MENIN gere, comunica ou estrutura o trabalho com estes colaboradores)".

De modo a promover um ambiente de maior conforto e facilitar a expressão das opiniões dos participantes, optou-se por reformular a questão para: "O que mais valoriza na forma como a MENIN gere, comunica ou estrutura o trabalho com colaboradores mais jovens? E, na sua opinião, que aspetos poderiam ser melhorados nesse sentido?"

Esta reformulação permitiu obter respostas mais completas e alinhadas com os objetivos da investigação, sem comprometer a comparabilidade dos dados recolhidos.

Outra questão que sofreu uma reformulação foi a questão número quatro, também integrada no Objetivo 2. Inicialmente, esta encontrava-se formulada como: "O que considera que poderia fazer para motivar mais estes colaboradores?". O objetivo desta questão era compreender que ações a empresa poderia adotar para aumentar a motivação dos colaboradores mais jovens. No entanto, verificou-se que a formulação inicial era ambígua, não sendo claro para os entrevistados se a questão se referia a ações individuais do próprio entrevistado ou a medidas a implementar pela organização enquanto entidade coletiva.

Assim, a questão foi reformulada para: "O que considera que a empresa poderia fazer

para motivar mais estes colaboradores?" de modo a clarificar o seu foco e garantir uma interpretação consistente por parte dos participantes, contribuindo para a recolha de dados mais precisos e coerentes com os objetivos do estudo.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à respetiva transcrição. Para salvaguardar o anonimato dos participantes, foram atribuídas designações alfanuméricas a todos os entrevistados.

4.5.3. Processo de análise de conteúdo

De forma a sintetizar a informação recolhida e a permitir uma análise mais cuidada dos resultados, foram criadas duas tabelas de análise de conteúdo, uma para as entrevistas à Geração Z (*Tabela 3*) e outra para as entrevistas aos gestores (*Tabela 4*), ambas tiveram suporte na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) e nos estudos apresentados na revisão de literatura. Neste sentido, o processo iniciou-se com a fase de pré-análise onde se realizou uma leitura flutuante das entrevistas que compõem o *corpus*, com o objetivo de obter uma maior familiarização com a informação recolhida. Seguidamente, passou-se para a fase de exploração do material onde o objetivo principal passou por transformar dados brutos em informações úteis para análise (Bardin, 2016). Para tal, procedeu-se à categorização com base em critérios semânticos e léxicos, tendo em consideração os princípios da exclusão mútua, da homogeneidade, da pertinência, da objetividade, da fidelidade e, ainda, da produtividade (Bardin, 2016). O objetivo do desenvolvimento destas grelhas é centrar a atenção do investigador na informação que realmente necessita de ser trabalhada, reduzindo potenciais fatores desnecessários e possibilitando uma melhor comparação das várias entrevistas analisadas.

Tabela 3: Grelha de análise das entrevistas à Geração Z

Categoria temática: Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho		
Subcategorias	Dimensões de análise	Unidades de registo
Motivação extrínseca	A. Ambiente de trabalho	A.1 Relações interpessoais saudáveis A.2 Espírito de equipa, atividades de *team building* e

		convívio A.3 Comunicação aberta A.4 Integração de novos colaboradores
	B. Liderança	B.1 Acompanhamento e disponibilidade B.2 Proximidade geracional B.3 Tolerância ao erro B.4 Liderança promotora de equilíbrio trabalho-vida
	C. Condições de trabalho	C.1 Horário flexível C.2 Gestão de vida pessoal/profissional C.3 Salário C.4 Benefícios (viatura, seguro, prémios) C.5 Recursos e ferramentas de trabalho
Motivação intrínseca	E. Desenvolvimento e crescimento profissional	E.1 Identificação com a área profissional E.2 Sentido de propósito e impacto E.3 Crescimento e progressão profissional E.4 Variedade de tarefas E.5 Instrumentos e ações de formação
	F. Reconhecimento e *feedback*	F.1 *Feedback* continuo F.2 Reconhecimento e valorização

		F.3 Valorização do potencial jovem
Categoria temática: Desafios da Geração Z no Mercado de Trabalho		
	G. Dificuldades na entrada no mercado de trabalho	G.1 Exigência de experiência prévia G.2 Falta de oportunidades G.3 Falta de resposta a candidaturas G.4 Dificuldade na transição academia-trabalho G.5 Ansiedade e incerteza na transição para o mercado de trabalho
	H. Principais dificuldades no contexto profissional/adaptação	H.1 Lutas de poder na gestão H.2 Dificuldade em equilibrar a vida pessoal com a profissional H.3 Desenvolvimento de competências profissionais H.4 Dificuldade na gestão das relações hierárquicas H.5 Necessidade de considerar custo e tempo de deslocação H.6 Barreiras à progressão
	I. Intenção de saída	I.1 Falta de reconhecimento e valorização I.2 Ausência de progressão e crescimento I.3 Salário como fator de saída I.4 Falta de flexibilidade I.5 Mau ambiente de trabalho

		I.6 Desorganização organizacional I.7 Perceção de injustiça organizacional I.8 Desalinhamento de valores I.9 Condições de trabalho I.10 Sentimento de insegurança

Tabela 4: Grelha de análise das entrevistas aos gestores

Categoria temática: Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho		
Subcategorias	Dimensões de análise	Unidades de registo
Motivação extrínseca	A. Ambiente de trabalho	A.1 Relações interpessoais saudáveis A.2 Espírito de equipa, atividades de *team building* e convívio A.3 Comunicação aberta A.4 Ambiente de trabalho saudável
	B. Liderança	B.1 Acompanhamento e disponibilidade B.2 Tolerância ao erro B.3 Proximidade hierárquica B.4 Envolvimento e responsabilização dos colaboradores
	C. Condições de trabalho	C.1 Horário flexível C.2 Gestão de vida pessoal/profissional

		C.3 Salário C.4 Benefícios (viatura, seguro, prémios) C.5 Recursos e ferramentas de trabalho C.6 Teletrabalho
Motivação intrínseca	E. Desenvolvimento e crescimento profissional	E.1 Sentido de propósito e impacto E.2 Crescimento e progressão profissional E.3 Instrumentos e ações de formação
	F. Reconhecimento e *feedback*	F.1 *Feedback* continuo F.2 Reconhecimento e valorização F.3 Valorização do potencial jovem
Categoria temática: Desafios da Geração Z no Mercado de Trabalho		
	G. Dificuldades na entrada no mercado de trabalho	G.1 Exigência de experiência prévia G.2 Falta de oportunidades G.3 Dificuldade na transição academia-trabalho
	H. Principais dificuldades no contexto profissional/adaptação	H.1 Desenvolvimento de competências profissionais H.2 Dificuldade de interação intergeracional H.3 Diferença entre as expectativas e a realidade H.4 Falta de acompanhamento e comunicação

		H.5 Intensificação do trabalho e risco de *burnout* H.6 Barreiras intergeracionais ao apoio e aprendizagem H.7 Concorrência H.8 Nível salarial baixo ou desajustado
	I. Intenção de saída	I.1 Salário como fator de saída I.2 Falta de flexibilidade I.3 Mau ambiente de trabalho I.4 Condições de trabalho I.5 Sentimento de insegurança I.6 Expectativas à cerca da outra empresa I.7 Procura de novas experiências e dinamismo profissional
	J. Desafios de lidar com a Geração Z	J.1 Desinteresse dos jovens J.2 Dificuldade em manter a Geração Z motivada J.3 Falta de comprometimento

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas a colaboradores pertencentes à Geração Z com funções na MENIN COMPANY, bem como a gestores que desempenham funções de supervisão ou liderança na mesma organização. O objetivo desta análise é compreender as principais motivações da Geração Z no contexto organizacional e os desafios enfrentados por estes profissionais no mercado de trabalho.

Numa primeira fase proceder-se-á à caracterização sociodemográfica da amostra, com o intuito de contextualizar o perfil dos participantes do estudo. Posteriormente, será realizada a análise das entrevistas com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com o intuito de organizar e interpretar de forma sistemática os dados recolhidos.

Para esse efeito, foi construída uma grelha de análise (*Tabelas 3 e 4*), composta por categorias temáticas, dimensões de análise e unidades de registo. Esta estrutura permitiu organizar a informação de forma coerente e facilitar a interpretação dos resultados obtidos.

Assim, ao longo deste capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados emergentes das entrevistas, estruturados de acordo com as categorias e dimensões definidas nas grelhas de análise.

5.1. Caracterização Sociodemográfica

Tal como referido anteriormente, no decorrer deste estudo foram realizadas um total de vinte e uma entrevistas, sendo onze delas realizadas a profissionais pertencentes à Geração Z que exercem funções na MENIN COMPANY e dez a gestores que desempenham funções de supervisão ou liderança na mesma organização.

No que respeita aos participantes da Geração Z, quatro são do sexo feminino e sete do sexo masculino. A idade destes participantes varia entre os 22 e os 28 anos. Relativamente ao estado civil, a totalidade dos entrevistados deste grupo é solteira. No que concerne às habilitações académicas, três participantes possuem licenciatura, três grau de mestre, três concluíram uma pós-graduação e dois completaram o ensino secundário. O tempo de serviço de cada um dos participantes varia entre 4 meses e 4 anos. No que se refere ao regime contratual, seis dos entrevistados encontram-se em contrato a termo, quatro em contrato sem termo e um em contrato de estágio.

Relativamente aos gestores entrevistados, dois são do sexo feminino e oito do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 29 e os 52 anos. Quanto ao estado civil, quatro

participantes são solteiros, cinco são casados e um encontra-se em união de facto. No que diz respeito às habilitações académicas, cinco gestores possuem licenciatura, um possui grau de mestre, três concluíram uma pós-graduação e um concluiu o ensino secundário. O tempo de serviço na empresa de cada um dos entrevistados varia entre 5 meses e 5 anos. Oito dos gestores entrevistados encontram-se em contrato sem termo e os restantes dois possuem contrato a termo.

5.2. Análise e discussão das entrevistas à Geração Z

5.2.1 Ambiente de trabalho

A primeira questão da entrevista procurou compreender de que forma os entrevistados idealizavam um ambiente de trabalho considerado ideal. A análise das respostas evidencia que um dos fatores mais valorizados pelos entrevistados é a existência de um clima relacional positivo, caracterizado por relações interpessoais saudáveis, cooperação entre colegas e um ambiente de trabalho onde a comunicação aberta é um fator essencial.

De forma recorrente, os entrevistados referem a importância de manter boas relações com os colegas e de integrar equipas onde prevaleça um ambiente de colaboração e entreajuda, destacando "a existência de um bom ambiente entre colaboradores" (E01).

Neste sentido, é salientada a relevância de um contexto de trabalho marcado pelo respeito mútuo e pela boa convivência entre os membros da equipa (E08), onde "é importante ter uma equipa dinâmica, com bom relacionamento e a lutar pelo mesmo objetivo" (E02).

Para além da relação entre colegas, alguns entrevistados referem também a importância da relação com as chefias, associando o ambiente de trabalho ao clima organizacional vivido no quotidiano da organização (E03).

A comunicação surge igualmente como um elemento central para a criação de um ambiente de trabalho positivo, sendo "importante falar-se dos problemas e haver canais de comunicação bem definidos" (E04). Como aponta um dos participantes, "o facto de termos pessoas que nos ouçam (…) constitui uma mais-valia significativa para o bem-estar no contexto organizacional" (E01).

Adicionalmente, os participantes destacam a importância de um ambiente de trabalho positivo e motivador, onde prevaleça uma atitude construtiva face às atividades desenvolvidas na organização e à própria empresa (E04).

Estes resultados vão ao encontro da literatura existente sobre a Geração Z, que

identifica o ambiente de trabalho e as relações interpessoais como fatores relevantes para a motivação e satisfação profissional destes colaboradores. De acordo com Gochangco & Ocenar (2024), o clima organizacional e a qualidade das relações entre colegas constituem variáveis determinantes para a motivação desta geração.

Quando se fala em ambiente de trabalho, considerar todos os fatores que envolvem os colaboradores é fulcral. Nesse sentido, ter em consideração a integração de novos colaboradores não deve ser um aspeto desconsiderado. Programas de integração podem resultar em níveis superiores de experiência com o trabalho, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e que permitam reduzir o *turnover* (Mosquera & Soares, 2025).

Os dados obtidos neste estudo estão em harmonia com a literatura, existindo entrevistados que apontam que para atrair e reter os colaboradores, os gestores da empresa analisada deveriam "Acima de tudo, ser um apoio, como se fosse um pai ou um irmão dentro da empresa, que não faça o trabalho pelo colaborador, mas que o ajude a entrar na empresa e a sentir-se mais à vontade" (E05).

Quando questionados sobre os aspetos que podiam ser melhorados na gestão, este ponto também foi nomeado, sendo supracitado que "a forma como a cultura empresarial está estruturada ainda pode ser bastante melhorada, especialmente para quem entra de novo. Vejo muita gente nova chegar, e muitas vezes desconheço quem são (…) não existe uma apresentação formal a todos" (E06).

Para motivar esta geração, os jovens profissionais também refletiram sobre a pertinência de realizar mais atividades de *team building* e convívio. Para estes, atividades em grupo permitem criar relações de proximidade quebrando barreiras existentes (E09; E02). Este tipo de práticas revela ser uma mais-valia para a Geração Z, já que a socialização organizacional desempenha um papel determinante não apenas na integração dos novos colaboradores, mas também no funcionamento das equipas, ao promover o desempenho organizacional (Liao et al., 2022).

5.2.2 Liderança

A liderança é um tema de extrema importância em todas as organizações, sendo fundamental para o seu sucesso e tendo um papel de destaque enquanto fator motivador (Cunha & Rodrigues, 2022). Adotar um estilo de liderança assente no apoio, no acompanhamento e na proximidade é desta forma essencial e relevante para os profissionais

da Geração Z.

Neste sentido, vários entrevistados referem que o acompanhamento próximo por parte das chefias contribui significativamente para a sua experiência positiva na organização em estudo. A disponibilidade dos líderes para ouvir e apoiar os colaboradores é apontada pelo entrevistado E01 como uma mais-valia para o bem-estar organizacional, sendo referido que "um dos principais fatores de motivação é ter um líder que me apoia e que também se preocupa com o meu futuro profissional" (E01). Estes resultados estão alinhados com a literatura, que aponta que a Geração Z valoriza líderes que atuem como *coaches* e que promovam o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Schroth, 2019).

Outro aspeto que emerge das entrevistas prende-se com a proximidade geracional entre líderes e colaboradores. Alguns participantes referem que o facto de vários gestores serem relativamente jovens facilita a comunicação permitindo "ter um à-vontade diferente" (E02), e reduz a distância hierárquica tradicional, uma vez que "quebra ali um bocadinho uma barreira" (E09). Esta proximidade contribui para criar um ambiente de trabalho mais informal e acessível, onde os colaboradores se sentem mais confortáveis para comunicar e expressar as suas opiniões. Estes resultados corroboram os estudos que indicam que a Geração Z tende a valorizar relações menos hierarquizadas e uma comunicação mais direta com os líderes (Ozkan & Solmaz, 2015).

Paralelamente, a tolerância ao erro surge como uma característica valorizada na liderança. Os entrevistados destacam a importância de trabalhar num ambiente onde exista compreensão relativamente aos erros, especialmente considerando que muitos colaboradores se encontram numa fase inicial da sua carreira em que "o erro é mais comum" (E03). A possibilidade de aprender com os erros contribui para aumentar a confiança e a segurança no desempenho das funções, sendo que "um jovem precisa sentir segurança para falhar" (E07). A importância dada pelo líder à tolerância para com o erro é corroborada pela literatura tal como aponta um estudo desenvolvido por Racolta-Paina & Irini (2021).

Além disso, a compreensão por parte das chefias relativamente às necessidades pessoais dos colaboradores também é referida como um fator importante, sendo que "contar com líderes que permitam manter um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional" é um aspeto valorizado e com impacto na motivação da Geração Z (E01). A literatura indica igualmente que a Geração Z tende a valorizar fortemente o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sendo este um fator relevante na sua satisfação e permanência nas organizações

(Deloitte, 2023; Bińczycki et al., 2023).

Por fim, os resultados sugerem que a liderança também assume um papel relevante na atração e retenção de colaboradores da Geração Z. O acompanhamento e disponibilidade, sobretudo nas fases iniciais de integração na organização, é apontado como um fator que facilita a adaptação ao contexto de trabalho e promove o desenvolvimento de competências, permitindo entrar "mais rapidamente na rotina de trabalho" (E09). Este resultado é consistente com estudos que indicam que os jovens trabalhadores valorizam processos de integração estruturados e apoio contínuo por parte das chefias (Schroth, 2019).

Em síntese, os dados indicam que a liderança é um elemento determinante na experiência organizacional dos colaboradores da Geração Z. Características como proximidade, apoio, disponibilidade, tolerância ao erro e compreensão das necessidades individuais contribuem para a criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador, reforçando simultaneamente o compromisso e a permanência dos jovens colaboradores na organização.

5.2.3 Condições de trabalho

A flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são temas relacionados com as condições de trabalho e que sobressaem no conteúdo das entrevistas. De forma geral, os resultados evidenciam que estes fatores são amplamente valorizados pelos entrevistados, sendo frequentemente associados à motivação e à satisfação no contexto de trabalho.

De acordo com Hotama & Setiorini (2025), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional constitui um fator crucial para a satisfação e envolvimento no trabalho da Geração Z. Para estes jovens, a flexibilidade, quer ao nível dos horários e do local de trabalho, quer das oportunidades de desenvolvimento pessoal fora do contexto profissional, assume particular relevância, contribuindo para a sua motivação e bem-estar psicológico.

Os resultados das entrevistas corroboram esta evidência da literatura, uma vez que, vários participantes referem que a possibilidade de adaptar horários ou gerir compromissos pessoais facilita a conciliação entre as diferentes esferas da vida, contribuindo para uma perceção mais positiva do trabalho, sendo algo que as pessoas valorizam (E01). Como refere um dos entrevistados, "quando sentes que o ambiente é flexível e que tens essa flexibilidade no trabalho, acabas por olhar para o trabalho de outra forma" (E03). Nesse sentido, alguns entrevistados destacam que a flexibilidade existente na organização constitui um fator

positivo da empresa estudada. A possibilidade de ajustar horários ou resolver imprevistos pessoais sem consequências negativas é percecionada como um elemento que reforça a motivação dos colaboradores. Nesse sentido, um dos participantes refere que "se precisar de faltar x horas ou o dia inteiro, tenho certa flexibilidade (…) e isso, claro, que me motiva" (E09). Desta forma, os testemunhos sugerem que práticas organizacionais que promovem a flexibilidade contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais favorável à motivação.

Em sentido oposto, quando é percecionada ausência de flexibilidade, surgem sentimentos negativos, como ilustra o seguinte testemunho: "A nível da flexibilidade horária, já tive uma experiência em que essa flexibilidade não era assim tão boa (…) Isso é um bocado chato e desagradável" (E08). Esta perceção é consistente com a literatura, uma vez que, segundo Fratričová & Kirchmayer (2018) a insatisfação com o horário de trabalho e carga de trabalho constituem fatores de desmotivação.

Adicionalmente, um estudo realizado por Bielefeld et al. (2025) revela uma preferência da Geração Z por empregos que ofereçam maior flexibilidade, tanto ao nível dos horários como do local de trabalho.

Contudo, os resultados deste estudo indicam que a flexibilidade horária pode apresentar algumas limitações dependendo da natureza das funções desempenhadas. Em áreas como a produção ou o enoturismo, os entrevistados referem que o trabalho exige presença física e cumprimento de horários mais rígidos, o que dificulta a implementação de horários totalmente flexíveis. Como refere um dos participantes: "na adega temos um trabalho muito mais contínuo (…) temos de estar presentes e respeitar rigorosamente o horário" (E02).

Relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o entrevistado E02 refere que "ainda não penso nisso a 100% (…) Numa fase inicial, acho que ainda não penso tanto nessa parte da vida familiar" demonstrando que este fator pode não ser uma prioridade tão imediata, sobretudo entre os colaboradores mais jovens.

Assim, os resultados sugerem que, embora a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional sejam fatores valorizados pela Geração Z, a sua importância pode variar consoante o contexto profissional e a fase de vida dos colaboradores. Ainda assim, de forma geral, a existência de práticas organizacionais que promovam a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são percecionadas como fatores relevantes para a

motivação.

O salário e os benefícios, enquanto elementos constitutivos das condições de trabalho, surgem ao longo das entrevistas como um tema relativamente controverso, evidenciando diferentes níveis de importância atribuídos pelos membros da Geração Z.

Diversos estudos destacam que, embora o salário seja um fator relevante, muitos jovens valorizam igualmente fatores intrínsecos associados ao trabalho, tendendo a ser mais motivados a longo prazo por estes em detrimento de recompensas exclusivamente monetárias (Putra et al., 2017; Bińczycki et al., 2023). De forma geral, quando questionados sobre se o salário ou as oportunidades de desenvolvimento profissional constituíam o principal fator de motivação, os entrevistados foram ao encontro do que é referido na literatura, reconhecendo que "apesar de o salário não ser a única coisa importante, considero-o relevante" (E01).

Neste sentido, um participante refere que os colaboradores valorizam não apenas a remuneração, mas também outros benefícios oferecidos pela organização, dando o exemplo dos comerciais "que precisam de uma viatura para fazer os seus pontos de contacto e, se calhar, para eles isso é mais importante" (E01).

Os resultados evidenciam ainda que a importância atribuída ao salário pode variar em função da fase de vida e do contexto sociofamiliar dos indivíduos. À medida que os jovens assumem novas responsabilidades financeiras, como a aquisição de habitação ou a construção de um projeto de vida autónomo, a remuneração tende a ganhar maior relevância. Como refere um dos participantes: "como estou aqui há três anos e agora quero arranjar casa própria (…) vejo uma necessidade maior de começar também a pesar na balança a questão financeira" (E06). Esta perspetiva vai ao encontro do que refere a literatura, que indica que, perante os desafios económicos atuais, a remuneração tende a assumir um papel progressivamente mais relevante na vida dos jovens (Deloitte, 2023).

Por outro lado, outro entrevistado refere que, numa fase inicial da carreira, o salário pode não assumir um papel prioritário: "não é tanto a parte salarial. Claro que toda a gente gosta, mas, estando nós sob a alçada dos nossos pais (…) conseguimos direcionar o foco do trabalho para aprender e não para fazer dinheiro, porque até agora essa não é uma necessidade urgente" (E02).

Existe ainda quem atribua ao salário um papel mais central na sua motivação profissional (E08; E09; E10), o que se alinha com os resultados de Surugiu et al. (2025), que

identificam a remuneração como um dos principais fatores motivadores para os membros da Geração Z, tornando esta mais eficiente a nível laboral. Para alguns participantes, a remuneração assume particular importância como forma de alcançar independência financeira e maior autonomia pessoal. Como refere um dos entrevistados, aquilo que mais o motiva é "chegar ao final do mês e ter dinheiro para as minhas coisas, deixar de depender de terceiros (…) e poder ter uma vida independente" (E05).

Assim, os resultados sugerem que a importância atribuída ao salário entre os membros da Geração Z não é homogénea, variando em função das prioridades individuais, do contexto socioeconómico e da fase de vida dos jovens trabalhadores.

Outro elemento integrante das condições de trabalho são os recursos e ferramentas de trabalho. Disponibilizar as ferramentas necessárias para que os funcionários possam progredir nas suas carreiras traduz-se em contribuições reconhecidas e valorizadas com impacto na motivação da Geração Z (Kulkarni & Rai, 2023).

No seguimento deste raciocínio, um dos participantes atesta: "acredito que o facto de (…) efetivamente nos disponibilizem ferramentas para alcançarmos os nossos objetivos profissionais (…) constitui uma mais-valia significativa para o bem-estar no contexto organizacional" (E01).

Apesar de os dados sobre este indicador não serem conclusivos, já que o mesmo só foi mencionado por um entrevistado, é possível constar que o acesso a recursos e ferramentas de trabalho se alinha com a literatura existente, promovendo não só melhorias a nível psicológico como também o aumento da motivação.

5.2.4 Desenvolvimento e crescimento profissional

Segundo Surugiu et al. (2025), a Geração Z demonstra ser motivada por oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de competências e progressão profissional, fatores que contribuem para um aumento do seu envolvimento no trabalho.

Apesar de estudos recentes indicarem que a Geração Z valoriza fortemente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em detrimento de uma progressão hierárquica tradicional, esta geração continua a demonstrar ambição profissional, privilegiando contextos de trabalho que proporcionem aprendizagem contínua e desenvolvimento de carreira, como evidenciado no relatório da Deloitte (2025).

Os resultados das entrevistas realizadas neste estudo vão ao encontro destas

conclusões. De forma geral, os entrevistados associam a sua motivação profissional à possibilidade de crescimento, à evolução e à aquisição de novas competências ao longo do tempo. Neste sentido, o entrevistado (E01) destaca a importância de sentir que o trabalho desempenhado contribui para o seu desenvolvimento profissional, referindo que "perceber que, à medida que o tempo passa, esse crescimento se vai consolidando acaba por ser altamente motivador" (E01). O mesmo entrevistado indica ainda que esta valorização do desenvolvimento profissional é partilhada pelos seus colegas, salientando a importância de integrar contextos organizacionais que proporcionem oportunidades de aprendizagem e evolução.

De forma semelhante, outros participantes destacam a aprendizagem através do contacto com profissionais experientes como um dos principais fatores motivacionais, sublinhando a importância de "estar a aprender e a evoluir numa boa casa, bem acompanhados, com pessoas que, na nossa área, são os melhores" (E02). A investigação realizada por Schroth (2019) sustenta as afirmações destes participantes reconhecendo a possibilidade de desenvolvimento, sucesso organizacional e aumento do bem-estar psicológico do jovem através do processo de *coaching.*

Em contrapartida, também há a associação de oportunidades de crescimento profissional à própria evolução das organizações em que trabalham, como refere um dos entrevistados: "O fator mais positivo é mesmo o crescimento da empresa e a ambição que ela tem, que cria espaço para todos nós evoluirmos, trabalharmos e progredirmos nas nossas carreiras" (E04).

Apesar desta tendência geral, os resultados indicam que a importância atribuída às oportunidades de desenvolvimento não é uniforme entre todos os participantes. Há quem afirme que, numa fase inicial de entrada no mercado, é mais motivado pela remuneração, embora reconheça que, ao longo do tempo, a possibilidade de progressão na carreira ganha maior relevância (E05).

As entrevistas revelam ainda a importância da identificação com a área profissional como elemento central da motivação intrínseca. Vários participantes referem que o gosto pela atividade desempenhada constitui um fator determinante para o seu envolvimento no trabalho.

Nesse sentido, um dos entrevistados afirma que: "Este trabalho é algo que eu gosto de fazer (…) Acho que é esse gosto pelo que faço que realmente me motiva" (E08). Esta ideia é

corroborada pelos entrevistados E02, E04, E06, E07, E09.

A Geração Z frequentemente procura significado e propósito no seu trabalho (Kulkarni & Rai, 2023). Segundo apurado nas entrevistas realizadas, os jovens são movidos pelo propósito: "quando estávamos a falar do que é que te move (…) para mim é o propósito, não é o objetivo. O propósito é algo mais amplo, é algo com que acordas e sabes que é uma relação a longo prazo" (E06) e isso é algo que os motiva e atrai "Sentir que o nosso trabalho tem propósito e que somos envolvidos nas questões da empresa vai um bocadinho ao encontro do que começámos por falar. No fundo, aquilo que nos motiva é também aquilo que as empresas podem fazer para nos motivar, aliciar a entrar e a progredir" (E04).

Estes dados corroboram com a literatura que sustenta que a Geração Z anceia uma compreensão clara dos objetivos estratégicos, da missão e dos valores da organização empregadora, afirmando ficar mais motivada quando o trabalho lhe é explicado (Chillakuri, 2020). A falta de senso de propósito é assim vista como uma barreira à motivação desta geração (Fratričová & Kirchmayer, 2018).

Para os entrevistados o sentido de propósito e impacto reflete-se muitas vezes na satisfação do cliente. Como mencionado por um dos inquiridos: "O que mais me motiva é que elas saiam daqui satisfeitas e contentes com a experiência que tiveram" (E07). Esta visão alinha-se com a investigação realizada por Popaitoon (2022) que comprova a existência de uma correlação positiva entre o impacto significativo nos outros e a motivação e desejo do funcionário de permanecer na organização.

Apesar da maioria dos resultados demonstrarem um efeito motivacional do propósito, quando questionados sobre se a presença de um propósito claro tinha impacto na tua motivação, houve quem demonstrasse incerteza: "Depende, não tenho uma resposta bem definida para isso" (E05) e ainda quem variasse a sua resposta consoante o propósito: "Depende do propósito de que estamos a falar. Por exemplo no caso de propósito financeiro, se colocarmos um objetivo financeiro ao final do ano, isso não impacta a minha motivação (…) motivação, acima de tudo, como já disse, é que cada cliente saia daqui feliz e satisfeito com o serviço, com o nosso trabalho e com o vinho, essencialmente" (E07). Assim, importa salientar que o propósito pode ser um fator controverso, assumindo diferente relevância de indivíduo para indivíduo. Apesar da literatura apontar para uma tendência de que o propósito gera motivação, é possível que diferentes pessoas se sintam motivadas por propósitos distintos.

A variedade de tarefas também não deixa de ser outro fator levado em conta pelos

entrevistados. Estes consideram importante para a sua motivação trabalhos dinâmicos. Neste sentido, é relatada a importância de "saber que não estás sempre a fazer a mesma coisa, que o teu trabalho não é muito repetitivo" (E03), o que se alinha com o pensamento de Racolta-Paina & Irini (2021) que defende que tarefas repetitivas não agradam particularmente à Geração Z, que tendencialmente opta por mudar de emprego quando se depara com condições deste tipo.

Por se tratar de uma geração motivada pelo crescimento profissional e pela aprendizagem (Surugiu et al., 2025), fatores como instrumentos e ações de formação acabam por lhes ser bastante úteis. O entrevistado E01 refere valorizar estas práticas acreditando que as mesmas podiam passar por uma fonte de motivação. Segundo um dos entrevistados seria importante: "Dar-lhes outros tipos de oportunidades. Ajudá-los também a crescer. Proporcionar-lhes formações, como se fossem, por exemplo, um gestor, para estarem mais conscientes do que é subir e assumir mais responsabilidades" (E10).

Contudo, as ações de formação não funcionam apenas como um estímulo à motivação dos colaboradores, podendo também contribuir para a sua retenção nas organizações. A literatura demonstra que a motivação exerce uma influência significativa nas estratégias de retenção dos trabalhadores (Choudhary & Rastogi, 2025). Assim, atendendo à relação positiva entre oportunidades de formação e motivação dos colaboradores, e tendo em conta que a motivação constitui um fator determinante para a retenção de trabalhadores, pode inferir-se que as ações de formação podem igualmente contribuir para a permanência dos colaboradores na organização.

Em analogia, um dos entrevistados aponta que: "Para reter, mais formações (…) para mim, as formações são mesmo algo muito crucial" (E06).

5.2.5 Reconhecimento e f*eedback*

O *feedback* é outro indicador bastante citado nas entrevistas surgindo mencionado em diversos contextos, sendo frequentemente associado à motivação, às formas de atração e retenção e aos aspetos valorizados na gestão organizacional da empresa analisada.

Feedback regular, quer seja formal ou informal, constitui uma prática de gestão bastante apreciada pelos jovens da Geração Z. Esta prática garante que o funcionário esteja consciente do seu desempenho, possibilitando-lhe uma melhoria contínua do mesmo (Kulkarni & Rai, 2023). O depoimento seguinte traduz este raciocínio: "a questão de realçar, de vez em

quando, o teu trabalho. Acho que é importante (…), consegue motivar o trabalhador a ser melhor, apontando as coisas boas que já tem e também as coisas que tem de melhorar" (E07). A prática de *feedback* recorrente é ainda sugerida como forma de atração e retenção (E09).

O reconhecimento surgiu como fator relevante para um número considerável de elementos da Geração Z, embora a sua menção tenha sido pouco espontânea comparando com outros fatores em estudo. De um modo geral, o tema surgiu com maior notoriedade quando os entrevistados foram diretamente questionados sobre a importância deste fator, nomeadamente em comparação com a flexibilidade no trabalho.

Quando confrontados com a escolha entre flexibilidade e reconhecimento, alguns entrevistados demonstram considerar ambos relevantes para a sua motivação, o entrevistado E06, por exemplo, afirma: "Pelos dois (…) O reconhecimento também é fundamental (…) Se bem que, para mim, o reconhecimento próprio é muito importante, mas se puder ser agregado com o reconhecimento dos outros, ainda melhor". Contudo, o mesmo entrevistado refere posteriormente que, mais do que estes fatores, o que o motiva é sobretudo o propósito, indicando que o reconhecimento, apesar de importante, não constitui o seu principal motor de motivação. Esta perspetiva é partilhada pelo entrevistado E07 que acrescenta que o reconhecimento "vai e vem".

Ainda assim, há quem atribua um peso maior a este fator. Os entrevistados E08 e E09 indicam ser mais motivados pelo reconhecimento comparativamente à flexibilidade e o entrevistado E03 admite que este é um dos fatores que mais o motiva: "Acho que é sentires (…) que tens reconhecimento pelo que estás a fazer. Ou seja, que sentes que não estás a fazer só por fazer" (E03). Há ainda quem considere que este fator contribui para a motivação dos colegas da mesma geração (E04).

Esta visão alinha-se com o estudo de Surugiu et al. (2025), que identifica este fator como uma das motivações profissionais da Geração Z, sendo a ausência de reconhecimento, reconhecido através da carência de *feedback* e sentimento de invisibilidade perante os superiores, uma barreira à motivação.

Considerando que a totalidade da amostra é composta por colaboradores da MENIM COMPANY, a valorização do potencial jovem surgiu como um dos temas abordados nas entrevistas, sendo percecionada como uma prática promovida pela empresa e reconhecida pela Geração Z.

Neste sentido, um dos entrevistados refere que “o facto de integrar uma equipa jovem também é relevante” para a sua motivação (E01), sendo igualmente destacado que a empresa “consegue apostar em pessoal novo (…) grande parte do pessoal é da Geração Z” (E02).

5.2.6 Dificuldades na entrada no mercado de trabalho

De uma forma geral, a falta de experiência é um dos aspetos mais mencionados pelos entrevistados, constando em nove das onze entrevistas realizadas aos membros da Geração Z. Segundo estes, a exigência de experiência prévia é uma das principais dificuldades sentidas aquando da entrada no mercado de trabalho, o que condiz com a literatura existente já que muitas empresas atribuem grande importância à experiência profissional no momento da seleção de candidatos, o que representa um obstáculo significativo para os jovens que ainda não tiveram oportunidade de adquirir esse tipo de vivência (Ceribeli et al., 2023).

Desta forma um dos entrevistados afirma encontrar o seguinte desafio: “A nível global, é a tal questão da experiência, quando são jovens e não têm experiência e as empresas pedem experiência ou pedem algum conhecimento ou formações, mas ao mesmo tempo querem a prática” (E06). Este desafio da exigência de experiência prévia é partilhado pelos entrevistados E01, E03, E04, E07, E09 e E10.

Por sua vez, a falta de oportunidades também se revela um desafio para alguns dos entrevistados, ainda que com menor representação, existindo dois inquiridos a mencionar este fator, apontando que: “é muito mais difícil um jovem entrar no mercado de trabalho quando este já se encontra saturado, com muitas pessoas a trabalhar no mesmo” (E01), pelo que há “muitos jovens que procuram emprego e não conseguem encontrar” (E08). Este resultado pode ser enquadrado em estudos de Pratama et al. (2025) que apontam que a alta taxa de desemprego entre a Geração Z se deve em parte a vagas de emprego limitadas, sendo esta reconhecida como um dos principais obstáculos na obtenção de um emprego.

A falta de resposta às candidaturas surge como uma dificuldade pontual no processo de procura de emprego, tendo sido referida apenas por um dos entrevistados. O participante E01 destaca que a ausência de retorno por parte das organizações após a submissão de candidaturas constitui um fator de desmotivação, assim este profere: “candidatei-me a vários sítios sem nunca obter resposta. Isso acaba por ser sempre uma dificuldade e um fator de desmotivação”. Apesar de não ser uma categoria amplamente mencionada no conjunto das entrevistas, este aspeto revela a importância da comunicação organizacional no processo de

recrutamento e o seu impacto na experiência dos candidatos.

A dificuldade na transição academia-trabalho aparece como uma dimensão relevante, sendo mencionada por quatro dos onze entrevistados. Os participantes evidenciam que a entrada no mercado de trabalho é marcada pelo confronto com uma realidade prática que não engloba a totalidade das competências adquiridas em contexto académico. Assim, apesar da formação teórica adquirida, como salienta o entrevistado E01: "é na prática que uma pessoa começa realmente a perceber as dificuldades". A própria transição implica um esforço dos jovens que na ausência de orientação estruturada neste processo se têm de adaptar. Como é enumerado pelo respondente E04: "Ninguém organizou nada por mim, a não ser aceitarem que eu fosse para lá trabalhar. Tive de, obviamente, aprender línguas, ajustar-me a diferentes plataformas de emprego, candidaturas, etc."

Globalmente, através das citações dos entrevistados depreende-se a existência de um desfasamento entre a formação académica e as exigências do mercado de trabalho, bem como a necessidade de maior apoio e preparação dos estudantes para facilitar a sua integração profissional.

Estes resultados são corroborados por autores que sublinham a importância das competências práticas e da preparação para o trabalho na empregabilidade dos jovens em complemento com a formação académica (Suleman et al.,2024).

A investigação realizada pela Deloitte (2023) demonstra uma elevada preocupação da Geração Z com a saúde mental, com esta geração a apresentar elevados níveis de ansiedade e uma percentagem considerável a afirmar não conseguir atingir o auge do seu desempenho no trabalho. Schroth (2019) alinha-se com esta ideia afirmando que a Geração Z apresenta uma saúde mental mais frágil comparativamente com as outras gerações, exibindo maiores taxas de depressão e ansiedade.

Estes dados corroboram os depoimentos dos dois entrevistados que relatam estes sentimentos negativos de ansiedade e incerteza. Desta forma, um dos inquiridos diz: "candidatei-me a vários sítios sem nunca obter resposta. Isso acaba por ser sempre uma dificuldade e um fator de desmotivação" (E01), e outro acrescenta: "Acho que, numa fase inicial, e de forma geral, existe muita ansiedade em arranjar um emprego (…) o que observei foi muita incerteza em relação ao que fazer e ao que fazer depois de acabar um curso" (E02).

No atual contexto, a incerteza acaba por ser inevitável uma vez que o mercado não é linear, existindo muitas opções e caminhos possíveis a seguir. Assim, este fator condiciona

significativamente os processos de tomada de decisão dos jovens e pode conduzir a escolhas de carreira menos adequadas e com impactos duradouros, o que causa ansiedade nos jovens (Stanimirović et al., 2025). Esta ideia acaba por estar intimamente ligada com a referência do entrevistado E02 que presencia sinais de ansiedade nos seus colegas no processo de tomada de decisão em relação ao futuro profissional.

5.2.7 Principais dificuldades no contexto profissional/adaptação

No que respeita às principais dificuldades no contexto profissional e no processo de adaptação ao mercado de trabalho, os dados evidenciam um conjunto de desafios experienciados pelos participantes da Geração Z, refletindo a complexidade desta fase de transição para estes jovens.

Nas entrevistas, surge a referência a conflitos associados a lutas de poder na gestão. Como destacado por um dos participantes: "os principais desafios (…) foram a questão das lutas de egos na gestão, das lutas de poder" (E06), evidenciando que ambientes organizacionais marcados por disputas internas podem constituir um fator de instabilidade e desconforto para os jovens.

Outra dificuldade encontrada prende-se com o desafio de equilibrar a vida pessoal com a profissional. O entrevistado E03 refere que: "o profissional acabou por invadir um pouco o pessoal (…) por uma característica minha", evidenciando que nem sempre esta dificuldade surge associada a exigências organizacionais, estando neste caso ligada à gestão individual do tempo e do envolvimento no trabalho. Para a Geração Z, o trabalho ideal é aquele que permite produtividade sem implicação de sacrifícios a nível do bem-estar pessoal. Contudo, na busca por este equilíbrio entre a vida pessoal e profissional esta geração tem-se deparado com barreiras. Especialmente os que acabam de entrar no mercado de trabalho apontam encontrar uma cultura de trabalho rígida, horários longos e inflexíveis, falta de suporte à saúde mental, entre outros, tornando-se um desafio a busca deste equilíbrio (Pelealu, 2025).

No plano do desenvolvimento profissional, destaca-se a necessidade de aquisição de competências técnicas e comportamentais como um dos principais desafios. A falta de confiança e experiência inicial no desempenho das funções são aspetos salientados por um entrevistado que refere: "o meu grande desafio pessoal foi ganhar segurança no que fazia (…) precisei de ganhar muita experiência para dominar certas ferramentas" (E07). A necessidade de melhorar competências de comunicação é também mencionada: "o meu

grande desafio tem sido dominar, falar e comunicar" (E07). Isto alinha-se com estudos que apontam a comunicação e as competências interpessoais como lacunas comportamentais frequentes na Geração Z (Visser & Terblanche, 2025).

Paralelamente, um participante destaca as dificuldades na gestão das relações hierárquicas, particularmente, em contextos de proximidade geracional com os superiores. O entrevistado E02 destaca que "a única coisa que podia apontar é que nós próprios temos de conseguir separar um pouco para não haver um excesso de à-vontade só por sermos relativamente da mesma idade, para manter sempre o respeito por alguém que ocupa um cargo superior."

A limitação de oportunidades de progressão surge ainda como obstáculo. Conforme referido pelo entrevistado E10: "se quiseres crescer (…) ou sais daqui, ou então não cresces", propondo que a perceção de estagnação profissional pode comprometer a permanência na organização.

A análise das entrevistas evidencia, por fim, que os custos associados à deslocação casa-trabalho emergem como um desafio para a Geração Z, salientando a necessidade de as organizações considerarem esta dimensão nas suas práticas de gestão de recursos humanos. Como refere o participante E06: "uma coisa que, a nível de recursos humanos, devia ter algum impacto é o tempo de deslocação e o custo com gasolina" (E06).

Este testemunho evidencia uma perceção de ampliação do tempo de trabalho, que passa a integrar não apenas o horário formal, mas também o tempo despendido em deslocações, sendo entendido como uma extensão das exigências profissionais. Atendendo à importância atribuída pela Geração Z ao equilíbrio vida-trabalho (Deloitte, 2023; Bińczycki et al., 2023), esta extensão temporal configura-se como um fator crítico de insatisfação.

Importa ainda considerar que este desafio é reforçado por constrangimentos económicos mais amplos, como o elevado custo de vida e a perceção de remunerações insuficientes, como é evidenciado no discurso do participante E04: "encontramos remunerações baixas e depois, a nível pessoal, um custo de vida elevado". Assim, a questão da mobilidade não deve ser analisada isoladamente, mas sim enquadrada num contexto socioeconómico mais vasto que condiciona a autonomia e as escolhas profissionais da Geração Z.

5.2.8 Intenção de saída

A dimensão da intenção de saída assume particular relevância na compreensão das dinâmicas de permanência e rotatividade da Geração Z no mercado de trabalho, refletindo sobretudo perceções subjetivas de indivíduos.

A intenção de saída traduz-se na predisposição consistente e premeditada de abandonar uma organização, representando a probabilidade de um indivíduo transitar de emprego num determinado intervalo temporal (Tett & Meyer, 1993; Sousa-Poza & Henneberger, 2004).

Um desafio que se impõe às organizações que lidam com a Geração Z é a retenção destes colaboradores no mercado de trabalho. A Geração Z é conhecida por ser menos tolerante a ambientes de trabalho que não cumpram as suas expetativas, o que a leva a facilmente mudar de emprego (Racolta-Paina & Irini, 2021; Deloitte, 2023).

Segundo dados recolhidos nas entrevistas existe um conjunto de fatores que contribuem para o desenvolvimento da intenção de saída. Um dos principais elementos identificados prende-se com a falta de reconhecimento e valorização. Dois participantes referem que a ausência de *feedback* positivo e de valorização do seu desempenho pode gerar desmotivação e, consequentemente, levar à decisão de abandonar a organização (E01; E02). Neste sentido, um dos participantes refere "se eu não me sentisse valorizada, ou seja, se sentisse que o meu trabalho estava a ser bem feito, mas não tivesse um bom *feedback* da outra parte, isso, sim, desmotivar-me-ia muito, podendo levar-me a abandonar a empresa" (E01).

Esta evidência encontra suporte na teoria bifatorial de Herzberg (1966), segundo a qual o reconhecimento é um fator motivacional essencial para a satisfação no trabalho. A sua ausência não só compromete o envolvimento, como potencia atitudes de afastamento organizacional.

A ausência de oportunidades de progressão e crescimento emerge igualmente como um fator determinante, sendo mencionado por três dos jovens da Geração Z. Os entrevistados demonstram uma forte orientação para a aprendizagem contínua e evolução profissional, sendo que a perceção de estagnação os leva a ponderar abandonar o local de trabalho onde se encontram. Assim, um dos interrogados alega que o fator que o faria sair seria exatamente a estagnação profissional dizendo: "sentir que o meu trabalho já não me estava a ensinar nada (…) que já não há muito espaço para crescer. E isso faz com que uma pessoa fique menos motivada e, eventualmente, decida sair do local onde está para procurar outra oportunidade."

(E01). Estes resultados estão alinhados com o estudo de Peidong & Shokory (2025) que demonstra que o desenvolvimento de carreira tem um efeito negativo na intenção de demissão, pelo que quando a organização fomenta o crescimento de carreira há uma tendência para diminuir a disposição do funcionário de se demitir. Desta forma, quando existem programas de desenvolvimento de carreiras a satisfação aumenta e consequentemente, o *turnouver* tende a diminuir (Calista & Erdiansyah, 2025).

Outro fator referenciado é a estagnação salarial, sendo que, no caso do entrevistado E01, esta está associada à ausência de reconhecimento e progressão já que um aumento de competência e desempenho não é acompanhado de progressão remuneratória: "se ao longo do tempo percebesse que também não existia uma valorização salarial (…) se passassem dez anos e eu ficasse estagnada, apesar de o meu trabalho ser cada vez melhor, isso também acabaria por me desmotivar" (E01). Autores como Calista & Erdiansyah (2025) revelam que a remuneração tem efeitos positivos na satisfação no trabalho, havendo uma relação positiva entre salários mais altos e satisfação sentida pelo funcionário, o que conduz a níveis inferiores de *turnouver*, pelo que o contrário promove a intenção de saída. Desta forma, é possível inferir que os jovens da Geração Z tendem a demonstrar uma preferência por salários mais altos alvejando a ascensão salarial, algo que valorizam para permanecer nas empresas.

Um dos fatores que segundo um entrevistado leva ao germinar da intenção de saída é a falta de flexibilidade, mais especificamente a "carga horária, demasiadas horas extras" (E08). Isto está em consonância com a visão de Wang et al. (2021) e Salem (2025) que defendem que para a Geração Z os trabalhos flexíveis onde está incluído o trabalho remoto, os modelos híbridos e os horários ajustáveis impactam significativamente a retenção. Outro autor também defende que a carga de trabalho e o excesso de horas extra gera ressentimento entre os funcionários contribuindo para o *turnover* (Yin, 2025) o que vem reforçar o que é descrito pelo entrevistado.

Adicionalmente, o ambiente de trabalho emerge como um dos elementos mais determinantes na formação da intenção de saída. Vários entrevistados destacam a existência de um mau ambiente de trabalho, por vezes, também ligado a relações interpessoais disfuncionais e falta de cooperação, como desmotivador e gerador de desconforto. Os depoimentos recolhidos vão ao encontro de estudos que sublinham que ambientes de trabalho tóxicos reduzem o envolvimento do funcionário e potenciam o aumento do abandono do emprego (Azizah et al., 2025).

A desorganização organizacional também é apontada como um elemento relevante na formação da intenção de saída. De acordo com um dos entrevistados, “se encontrasse uma empresa completamente desorganizada (…) sem dúvida, isso seria uma razão plausível para procurar outra coisa” (E02), evidenciando que a perceção de falta de estrutura, coordenação e clareza nos processos organizacionais contribui para a insatisfação e eventual abandono.

Adicionalmente, a perceção de injustiça organizacional é identificada como influenciadora da intenção de saída. A perceção de justiça distributiva, interacional e processual aumenta a vontade de permanecer na organização (Adamek et al., 2025).

Desta forma, incumprimento de obrigações salariais e a falta de consideração pelo trabalhador, tende a fragilizar o vínculo existente entre o indivíduo e a organização, aumentando o *turnover*. Assim, os dados vão ao encontro do que é referido na literatura já que conforme referido pelo entrevistado E07, “a falta de noção do patronato (…) o facto de não haver um certo rigor na gestão de uma empresa (…) não pagarem a horas e não quererem saber do trabalhador, é a única coisa que me leva a sair de uma empresa”.

De acordo com Adamek et al. (2025), a Geração Z redefiniu o conceito de segurança no trabalho, passando a incluir não só a ausência de acidentes físicos, mas também o bem-estar mental, o sentimento de pertença e a segurança digital. Assim, esta espera que as organizações promovam um ambiente emocionalmente seguro e que a liderança combine empatia com competências tecnológicas.

Desta forma, a segurança no trabalho também é um fator que esta geração tende a levar em consideração, pelo que sentimentos de insegurança no contexto laboral contribuem para o desenvolvimento da intenção de saída (E06).

As condições de trabalho como determinante da intenção de saída emergem também das entrevistas, refletindo-se tanto no ambiente organizacional como nas condições concretas de exercício da função (E04). Por fim, destaca-se o desalinhamento de valores entre o indivíduo e a organização como um fator crítico (E06). Quando os valores organizacionais deixam de corresponder às crenças e expectativas pessoais, os trabalhadores tendem a experienciar um conflito interno que pode culminar na decisão de saída. Estes dados corroboram estudos de Wnuk & Chudzicka-Czupała (2026) que demonstram que a congruência de valores entre o indivíduo e a organização reduz a probabilidade dos funcionários procurarem razões que levem à decisão de saída. Assim, funcionários que percebem um alinhamento entre aqueles que são os seus valores e os da organização tendem

a encontrar maior significado no trabalho privilegiando a sua permanência na empresa (Wnuk & Chudzicka-Czupała, 2026).

Em suma, os resultados evidenciam que a intenção de saída dos profissionais da Geração Z é um fenómeno multideterminado, resultante da interação entre condições organizacionais, relações interpessoais e fatores individuais. Estes achados reforçam a importância de práticas organizacionais que promovam não apenas condições de trabalho adequadas, mas também o alinhamento de valores, reconhecimento, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento, de forma a mitigar a intenção de saída e promover a retenção destes trabalhadores. Importa ressaltar que como mostra a *Figura 1*, os vários fatores que influenciam a intenção de saída não apresentam a mesma relevância para os inquiridos, sendo o mais consistente o mau ambiente de trabalho.

Figura 1: Fatores que influenciam a intenção de saída da Geração Z segundo a própria



5.3. Análise e discussão das entrevistas aos gestores

5.3.1 Ambiente de trabalho

A análise das entrevistas realizadas aos gestores evidencia que o ambiente de trabalho constitui também um dos principais fatores de motivação atribuídos à Geração Z. Em particular, destaca-se a importância da promoção de momentos de convívio e atividades de *team building*. Estas iniciativas são percecionadas como eficazes na melhoria do ambiente organizacional, com especial enfoque no bem-estar e no reforço da coesão entre

colaboradores (E12; E18; E20). Para alguns entrevistados, estas dinâmicas permitem ainda reforçar a consciência do papel individual dentro da organização, promovendo um maior sentido de responsabilidade coletiva. Assim, como destacado pelo entrevistado E14, iniciativas como os *team buildings* possibilitam ao colaborador "perceber que a empresa é uma engrenagem e que ele faz parte dessa engrenagem, e que, se ele falhar (…) a engrenagem para e isso traz prejuízo para a empresa". Segundo o entrevistado E18, este também é um fator a apostar para reter os colaboradores mais jovens. Estes resultados vão ao encontro da literatura existente sobre o tema, que identifica a socialização organizacional como um fator determinante no funcionamento das equipas, ao promover o desempenho e a identificação organizacional (Liao et al., 2022). Estudos realizados por Surugiu et al. (2025) que procuram mostrar a visão dos gestores relativamente às motivações da Geração Z apontam que o bem-estar está a tornar-se cada vez mais importante para as gerações mais jovens, pelo que a Geração Z encontra parte da sua motivação ao realizar atividades desta natureza.

Adicionalmente, a valorização das relações interpessoais saudáveis surge associada a uma mudança de paradigma motivacional, sendo referido que, para a Geração Z, a união e a qualidade das relações no trabalho podem assumir maior relevância do que fatores estritamente monetários. Assim, um dos entrevistados aponta: "Não é uma questão monetária, é uma questão de união das pessoas, porque as pessoas começam a valorizar muito (…) as relações interpessoais" (E20). Estudos de Gochangco & Ocenar (2024) vão nesta linha de pensamento já que consideram que a qualidade das relações entre colegas constitui uma das variáveis determinantes da motivação desta geração.

A comunicação aberta é também um fator sublinhado pelos gestores que apontam que uma maior articulação entre departamentos é um fator valorizado pelos jovens e que poderá potenciar maiores níveis de motivação (E16). Isto revê-se no estudo de Lee et al. (2023) que demonstra que a comunicação eficaz está diretamente associada à satisfação profissional da Geração Z. Estudos realizados por Tidhar (2022) indicam que os gestores reconhecem a importância da comunicação interpessoal transparente como um fator fundamental para a melhoria das relações entre a gestão e os colaboradores, particularmente em contextos marcados pela crescente digitalização, que tende a acentuar o distanciamento entre gestores e funcionários.

Adicionalmente, os dados sublinham a relevância de um ambiente de trabalho saudável como fator motivacional para a Geração Z. Os gestores destacam a importância da Geração Z

se sentir bem no local de trabalho, associando o ambiente organizacional a níveis mais elevados de bem-estar, envolvimento com a organização, atração e retenção (E13; E16), sendo salientado que "uma das principais motivações é sentirem-se bem no local onde trabalham" (E13). Neste contexto, é evidenciado o papel das práticas organizacionais na promoção deste tipo de ambiente, sendo referido que a empresa procura "promover um ambiente não demasiado divertido, mas, acima de tudo, saudável, fazendo uma adaptação para que o trabalho não seja trabalho, mas emprego" (E13).

Para além disso, o ambiente corporativo é descrito como jovem, pouco rígido e menos formal, características que os gestores afirmam ser particularmente valorizadas por estes colaboradores (E15).

Estudos revelam que a preocupação com a saúde mental é uma prioridade para a Geração Z com impacto na sua produtividade e satisfação. Desta forma, os jovens cada vez mais procuram ambientes de trabalho que promovam o bem-estar psicológico (Dudija & Apriliansyah, 2024).

Em síntese, o ambiente de trabalho emerge também para os gestores como um fator estruturante na motivação da Geração Z, sendo particularmente relevante quando promove relações interpessoais positivas, espírito de equipa, comunicação aberta e um clima organizacional saudável.

5.3.2 Liderança

No domínio da liderança, os dados evidenciam a importância de práticas assentes no acompanhamento e disponibilidade por parte dos gestores. Os entrevistados referem a necessidade de contextualizar tarefas, especialmente em fases iniciais de carreira, e de manter uma comunicação contínua e compreensiva com os colaboradores (E13; E14). O participante E16 reforça ainda que o acompanhamento por parte dos gestores promove não só a motivação dos colaboradores como a sua atração e retenção. Quando questionado sobre que práticas, estratégias ou abordagens utilizavam, ou que a MENIN utilizava, para promover e manter a motivação dos colaboradores da Geração Z, o entrevistado E17 responde: "Eu e a MENIN, em conjunto, temos como objetivo conversar e perceber quais são os problemas que os colaboradores sentem no dia a dia, para depois tentar arranjar ferramentas para suprir essas necessidades", o que demonstra que a organização considera importantes estas práticas implementando-as como forma de amplificar a motivação dos colaboradores.

Estas ações demonstram-se relevantes já que a Geração Z aprecia líderes que atuem como *coaches* e que promovam o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Schroth, 2019).

Adicionalmente, o acompanhamento e disponibilidade dos gestores são reforçados através de interações informais, sendo referido o "gosto de falar, ao fim do dia, com todas as pessoas que trabalham comigo" (E20), de forma a construir relações de confiança e promover maior conforto no ambiente de trabalho. Este tipo de abordagem sugere que a Geração Z valoriza estilos de liderança mais acessíveis, em detrimento de modelos distantes e hierarquizados.

Paralelamente, destaca-se a relevância dada à tolerância ao erro em linha com estudos de Racolta-Paina & Irini (2021). Os dados sugerem que uma das grandes motivações que leva os jovens a querer permanecer na empresa em análise é a "abertura para implementar, tenho abertura para decidir e tenho abertura para tentar errar, tentar errar até o processo dar certo" (E15).

Outro aspeto mencionado prende-se com a proximidade hierárquica, em especial, através da comunicação mais direta com os líderes, fator que a Geração Z valoriza (Ozkan & Solmaz, 2015). Considerando que esta geração valoriza relações hierárquicas menos rígidas, assentes na proximidade e acessibilidade dos líderes, a empresa em estudo aposta nestes fatores. Como enunciado pelo entrevistado E15: "é uma empresa onde realmente existe uma liberdade cultural muito grande. Para começar, trabalhamos todos em *open space*. Portanto, não tens uma hierarquia rígida em que, para chegares ao teu superior, só através de e-mail ou ele não tem tempo para ti" (E15).

O envolvimento e responsabilização dos colaboradores também é um elemento referido especialmente enquanto fator de atração e retenção da Geração Z. Segundo um dos gestores entrevistados: "Um dos mecanismos que um gestor, um diretor ou um líder de equipa tem para, efetivamente, aliciar e reter o talento que tem na sua equipa é dar-lhe mais responsabilidade, colocá-lo dentro do departamento, dentro dos mecanismos. Não é apenas mandar fazer, mas explicar o porquê de estar a fazer" (E12). Autores como Ertosun (2025) relevam, que na perspetiva dos gestores, os colaboradores da Geração consideram cruciais a inclusão e o envolvimento ativo nos processos de tomada de decisão, apreciando o respeito pelas suas ideias.

Em síntese, os resultados sugerem que a liderança eficaz junto da Geração Z assenta em

princípios de proximidade e acompanhamento, pelo que esta geração, aos olhos dos gestores, privilegia relações de confiança, envolvimento, comunicação aberta e ambientes que incentivem a aprendizagem através do erro.

5.3.3 Condições de trabalho

As condições de trabalho emergem como um eixo central na motivação da Geração Z ao longo das entrevistas realizadas aos gestores.

Estes referem a flexibilidade horária como um fator motivador altamente valorizado pelos jovens, sendo muitas vezes associada à maior autonomia e capacidade de gestão do tempo (E12; E15). Como destacado pelo entrevistado E15, a flexibilidade é percecionada como um facilitador da conciliação entre as esferas profissional e pessoal, contribuindo para níveis mais elevados de motivação: "Essa flexibilidade de horário, o facto de tu poderes resolver problemas da tua vida pessoal em horário útil de trabalho (…) acho que é uma das grandes motivações" (E15). O entrevistado E12 partilha da mesma opinião referindo que "o mecanismo de isenção de horário é algo que interessa muito aos jovens". Estes resultados vão ao encontro da literatura que aponta que a Geração Z tende a valorizar empregos que ofereçam maior flexibilidade horária (Bielefeld et al., 2025).

Apesar da relevância motivacional atribuída à flexibilidade, emergem algumas limitações à sua implementação, sobretudo em contextos organizacionais marcados por elevada interdependência entre funções, onde a ausência de um colaborador pode comprometer o funcionamento global (E14; E17). Assim, quando questionado sobre se o facto de a empresa disponibilizar opções de horário de trabalho flexível poderia afetar a motivação da Geração Z, o entrevistado E17 relatou: "Foi a coisa que eles nunca me falaram, mas acredito que seja positivo. Mas a função que nós temos, que nós precisamos que seja desempenhada, não dá para ter um horário muito flexível. As tarefas depois ficam por fazer e acumulam, e há tempos para cumprir. Acho que é (…) possível ter alguma flexibilidade. E, equilibrando isso, acabamos por praticar a acumulação de horas, o chamado banco de horas". Assim, a organização tende a adotar soluções intermédias, como o recurso ao banco de horas, procurando equilibrar as necessidades operacionais com as expectativas dos colaboradores.

Atendendo à importância da conciliação entre a vida pessoal e profissional para a satisfação e envolvimento no trabalho da Geração Z (Hotama & Setiorini, 2025; Deloitte, 2023; Bińczycki et al., 2023), ao longo das entrevistas foi mencionada a valorização do equilíbrio

vida-trabalho (E12; E13; E15; E16; E21). Associada a este aspeto, surge a referência a modelos de gestão orientados por objetivos, em detrimento do controlo rígido do tempo, que parecem contribuir positivamente para a motivação. Como refere um dos gestores: "'Esqueça as horas. (…) o que eu quero é: você tem metas, tem objetivos. Cumpriu? Ótimo' (...) E acho que isso é uma das grandes ferramentas que a empresa usa para nos motivar" (E15).

Relativamente à componente salarial, os resultados revelam alguma heterogeneidade. Embora o salário seja reconhecido como relevante, não é apontado de forma consensual como o principal fator motivacional. Esta constatação está alinhada com a literatura, que reconhece a importância da remuneração, mas posiciona-a como um dos múltiplos fatores motivacionais, e não como o único determinante (Putra et al., 2017; Bińczycki et al., 2023). Neste sentido, enquanto um dos entrevistados destaca a crescente valorização de outros tipos de reconhecimento, para além da remuneração: "se calhar, colocaria, em último lugar, o reconhecimento salarial. Não deixa de ser um ponto muito forte em todas as negociações contratuais e alterações salariais, mas nós - eu não sou da Geração Z, mas sou quase da Geração Z - damos mais valorização a outro tipo de reconhecimentos" (E12), outros reforçam a sua relevância (E14; E15; E16), sobretudo na fase inicial da vida profissional: "As poucas pessoas com quem eu trabalhei não têm, nesta fase inicial da vida, ambição. Precisam de dinheiro para as coisas do dia a dia e, portanto, a única coisa que os motiva é o dinheiro" (E18). A perspetiva enunciada pelo gestor E18 pode ser explicada pelos desafios económicos atuais em que a remuneração tende a assumir um papel progressivamente mais relevante na vida dos jovens (Deloitte, 2023).

Esta dualidade sugere que a motivação da Geração Z resulta de uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos.

Para além do salário, os benefícios complementares, como seguros de saúde, cartões de alimentação ou incentivos não monetários, são identificados como elementos relevantes na valorização das condições de trabalho (E16), pelo que atualmente é dada "mais valorização a outro tipo de reconhecimentos, em espécie, e não apenas em valor monetário" (E12).

A disponibilização de recursos e ferramentas adequadas ao desempenho das funções surge igualmente como um fator motivacional na perspetiva dos gestores, sendo associada à eficácia e ao conforto no trabalho (E12; E13; E17; E19). Kulkarni & Rai (2023) afirmam que a disponibilização de ferramentas necessárias ao desenvolvimento e à progressão é valorizada pelos jovens, contribuindo como fator motivacional. Desta forma, por considerar que os

jovens estimam a disponibilização de mais e melhores recursos e ferramentas de trabalho, a empresa estudada aposta nesta componente tal como é descrito pelo entrevistado E19: "tentamos melhorar sempre, na própria adega, com máquinas melhores para lavar copos, uma série de equipamentos, arcas boas"

O teletrabalho é outro elemento destacado, sendo frequentemente associado à autonomia e à flexibilidade, embora não seja totalmente consensual entre os entrevistados. Enquanto alguns gestores o consideram uma importante fonte de motivação para esta geração (E16), outros valorizam o trabalho presencial pela sua importância na interação e comunicação (E14). Modelos híbridos também são apontados por um dos entrevistados como uma solução equilibrada: "Obviamente, se lhes deres a oportunidade de, pelo menos, dois dias por semana fazerem *home office*, juntas o útil ao agradável e é outra forma de motivação" (E18). Estudos realizados por Salem (2025) demonstram que o trabalho híbrido é o formato mais eficaz e o segundo preferido entre a Geração Z, contribuindo para a retenção ao equilibrar a interação no escritório com a flexibilidade do trabalho remoto, havendo, ainda assim, uma preferência pelo trabalho presencial. Em contrapartida, Bielefeld et al. (2025) revelam uma predileção da Geração Z por empregos que ofereçam maior flexibilidade a nível do local de trabalho.

Existe ainda quem evidencie que esta prática se mostra útil para todas as gerações: "o teletrabalho é o que eles querem (…) Mas sim, é importante para toda a gente, tanto para a Geração Z como para a senhora de 63 anos que tem de ir buscar o neto."

Desta forma, os resultados mostram que, na perspetiva dos gestores, a Geração Z tende a valorizar condições de trabalho adaptadas às suas necessidades individuais, sendo a sua motivação influenciada por uma combinação de fatores, como o reconhecimento, a autonomia, a flexibilidade e conciliação das várias esferas da sua vida.

5.3.4 Desenvolvimento e crescimento profissional

No domínio do desenvolvimento profissional, três dos entrevistados indicam que a Geração Z valoriza o sentido de propósito, pelo que a compreensão dos objetivos da empresa e das perspetivas futuras é identificada como essencial para alinhar expectativas e promover o envolvimento dos colaboradores. Assim, um dos entrevistados enuncia: "É assim, a clareza, independentemente da geração, é sempre boa; saber como é que a empresa está, para onde vai. (…) É importante as pessoas terem clareza e visibilidade das possibilidades pela frente.

Não acho que, particularmente para a Geração Z, seja muito diferente. Mas se calhar até é, porque é uma geração que tem expectativas mais altas. Ainda é mais importante dar-lhe clareza do futuro, para tornar essas expectativas mais reais" (E13). O entrevistado E21 acredita que a Geração Z "procura muito trabalhar alinhada com o propósito", reconhecendo isto como uma das suas principais motivações (E21).

Estes resultados alinham-se com estudos que referem que a Geração Z procura significado e propósito no seu trabalho, desejando a compreensão dos objetivos estratégicos da empresa (Kulkarni & Rai, 2023; Chillakuri, 2020).

O crescimento e a progressão profissional emergem como fatores centrais na motivação da Geração Z, sendo frequentemente associados ao desenvolvimento de competências, ao aumento do desempenho e à retenção organizacional. Neste sentido é destacada a importância da existência de planos de carreira estruturados e de perspetivas claras de evolução, referindo que estes elementos influenciam diretamente o empenho e a motivação dos colaboradores. Assim, segundo um dos gestores entrevistados: "Hoje, a maior motivação para a maioria é o plano de carreira e os salários. Eu acredito que, tendo essa motivação na empresa, sim, isso influencia bastante o empenho, a motivação e a retenção" (E14).

Para além disso, a possibilidade de integrar projetos desafiantes surge como um elemento particularmente motivador, onde a possibilidade de integrar uma organização com objetivos de crescimento acelerado, que procura posicionar-se ao nível de empresas com maior maturidade, é percecionada como uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento (E15). Assim, o desafio profissional surge associado não só à exigência, mas também ao potencial de evolução e aquisição de competências, sendo particularmente valorizado por esta geração. Por estes motivos, a empresa, em articulação com os diferentes departamentos, promove o desenvolvimento dos seus colaboradores, nomeadamente através da participação em eventos (E19).

Desta forma, os resultados sugerem que os gestores consideram que a Geração Z valoriza contextos organizacionais que proporcionem oportunidades claras de crescimento, aprendizagem contínua e desafios profissionais, reforçando a importância de estratégias de gestão orientadas para o desenvolvimento e progressão de carreira.

Autores como Surugiu et al. (2025), que incluem a perceção dos gestores, enfatizam esta valorização das oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de competências e progressão profissional enquanto fatores motivadores desta geração, demonstrando que a

Geração Z se sente motivada quando percebe que as suas competências podem ser desenvolvidas dentro da empresa.

Dada a importância da aprendizagem (Surugiu et al., 2025; Deloitte, 2025), instrumentos e ações de formação emergem como um fator motivacional relevante, sendo essencial "apostar na formação" para potenciar a motivação da Geração Z (E13). Neste sentido, um dos entrevistados destaca que a motivação desta geração não se esgota na componente salarial, sendo referida a necessidade de reforçar aspetos como a formação: "Isso não se traduz apenas na parte salarial; cada vez mais se traduz em ferramentas e reconhecimentos (…) nomeadamente formação, aprendizagem, experiências culturais diferentes" (E12). Estudos realizados a gestores enfatizam a importância de estes apoiarem o desenvolvimento profissional e a aquisição de conhecimentos, nomeadamente, através do proporcionar de oportunidades de formação (Ertosun, 2025).

5.3.5 Reconhecimento e *feedback*

O reconhecimento e *feedback* são dimensões que têm impacto na motivação da Geração Z, sendo apontado pelos gestores que esta geração aprecia o *feedback* contínuo, o reconhecimento do trabalho e a valorização do potencial jovem. Estes fatores também são referidos como impulsionadores da atração e retenção (E20).

A nível do *feedback*, um dos entrevistados sublinha a importância de um feedback equilibrado, que inclua tanto reforços positivos como aspetos construtivos, enquanto ferramenta de desenvolvimento e orientação profissional (E16). Na mesma linha de pensamento, o entrevistado E20 refere: "Os *feedbacks* também são muito importantes, para perceber se o colaborador está bem com a empresa e com a sua própria esfera". Este fator é entendido como o principal motivador dos jovens segundo o entrevistado E17. Kulkarni & Rai (2023) revelam que o *feedback* frequente permite ao colaborador saber qual foi a sua performance.

Paralelamente, o reconhecimento do trabalho realizado surge como um aspeto determinante, pelo que os resultados reforçam o papel do reconhecimento profissional por parte da gestão na promoção do envolvimento, na produtividade e na motivação (Surugiu et al., 2025). Os dados indicam que a Geração Z atribui elevada importância ao reconhecimento por parte da organização, sendo este percecionado como um elemento fundamental para a sua satisfação (E12; E13; E17).

Adicionalmente, a valorização do potencial jovem por parte da organização é destacada nas entrevistas por três dos inquiridos como um aspeto relevante para a Geração Z. Um dos gestores considera que um dos aspetos valorizados por esta geração é "a possibilidade de desempenharem algumas funções com bastante responsabilidade, é depositada muita responsabilidade nos jovens da Geração Z, o que é bom para o crescimento profissional" (E16). Neste sentido, a empresa estudada aposta na integração de jovens no mercado de trabalho, sendo citado: "Nós damos muita oportunidade aos jovens para fazerem cá, muitos deles, o primeiro trabalho, e 7% dos jovens que hoje trabalham na MENIN estão no seu primeiro emprego" (E12); "um dos princípios da MENIN sempre foi esse, captar jovens" (E14).

A literatura sobre a valorização destaca que se o trabalho da Geração Z for muito valorizado dentro da organização, os colaboradores se sentem muito motivados, contudo, nem toda a valorização positiva é essencial para motivar a Geração Z no trabalho, pelo que apenas uma valorização muito elevada provoca efeitos motivacionais visíveis (Surugiu et al., 2025). Assim, depreende-se que a aposta da empresa na valorização do potencial jovem se revela uma vantagem competitiva.

5.3.6 Dificuldades na entrada no mercado de trabalho

Em analogia com as entrevistas realizadas aos profissionais que se encaixam na Geração Z, a falta de experiência continua a ser um dos aspetos mais mencionados pelos entrevistados deste grupo, constando em quatro das dez entrevistas realizadas aos gestores. Estes revelam que esta geração "enfrenta algumas dificuldades na entrada no mercado de trabalho, porque nem todas as empresas dão oportunidade a pessoas inexperientes" (E16). Autores que procuraram entender a linha de pensamento dos gestores revelam a experiência limitada da Geração Z como uma dificuldade com impacto na entrada no mercado de trabalho, daí a necessidade de se adaptarem ao domínio profissional (Ertosun, 2025).

Como refere um dos entrevistados: "nas grandes vagas de emprego, naquelas letrinhas do fim que são muito amargas, lê-se: 'procura-se um licenciado na área X, que domine as seguintes skills e que, no mínimo, tenha três anos de experiência'" (E15). Isto revela-se "uma aresta muito grande, é uma verdadeira pedra no sapato de um jovem, hoje, no mercado de trabalho" (E12).

Paralelamente, emerge a perceção de escassez de oportunidades, sendo referido que "é difícil haver empresas que deem oportunidades a jovens recém-licenciados" (E12). Ligado

a esta ideia, um dos inquiridos acrescenta: “Os postos de trabalho existem, só que já estão preenchidos por pessoas mais velhas, que estão no mercado há mais tempo” (E17).

Adicionalmente, os dados apontam para a dificuldade na transição entre o contexto académico e o profissional. Como salientado por um entrevistado, “Um dos grandes desafios (…) é o grande paradoxo que se vive no mercado de trabalho. Ou seja, tu sais da universidade com muita teoria e pouca prática; a universidade dá-te as ferramentas, mas não te ensina a usá-las” (E15), evidenciando um desfasamento entre a formação académica e as exigências práticas do mercado. Esta lacuna encontra base de suporte em estudos de Suleman et al. (2024), que sublinham a importância das competências práticas e da preparação para o trabalho na empregabilidade dos jovens, em complemento com a formação académica. Um estudo realizado por Barbosa & Freire (2019) revela que os empregadores portugueses esperam que os recém-formados possuam competências técnicas e emocionais que proporcionem uma rápida adaptação à função e ao ambiente de trabalho, o que aponta para uma discrepância de perceções dos empregadores face às competências transversais dos jovens.

5.3.7 Principais dificuldades no contexto profissional/adaptação

No que respeita à adaptação ao contexto profissional, os resultados revelam um conjunto de desafios bastante diversificados.

Em primeiro lugar destaca-se a exigência crescente do desenvolvimento de competências profissionais. Num mundo em constante evolução é necessária a constante adaptação e aquisição de habilidades, já que cada vez mais se procuram indivíduos que possuam um conjunto de habilidades transversais (OECD, 2021). Como referido por um dos participantes: “já não basta saber mexer num computador, não basta saber falar inglês. Tens de dominar ferramentas avançadas de Excel, ferramentas avançadas de gestão de frota automóvel, tens de dominar matéria jurídica e fiscal, matéria de fluxo de caixa, matéria de contabilidade. Ou seja, obriga-te a ser *multitasking*” (E15). Isto evidencia um desafio para a Geração Z que constantemente tem de se esforçar por evoluir e por se desenvolver numa ampla grama de conceitos.

A interação intergeracional é também um ponto mencionado, com os gestores a referirem que a Geração Z encontra dificuldades na relação com colaboradores mais velhos, associadas a “alinhamento cultural, nomeadamente ao nível da flexibilidade e da menor

rigidez face à mudança" (E12). Um estudo de Pradhana et al. (2014) revela que a Geração Z tende a vivenciar conflitos geracionais no local de trabalho, sobretudo devido a dificuldades de comunicação com superiores e colegas.

Muitas vezes aquilo que os jovens idealizam não se reflete na realidade, sendo frequente que estes entrem no mercado com expectativas elevadas que não são correspondidas pelas condições reais de trabalho. Neste sentido, a diferença entre as expectativas e a realidade também é um desafio para a Geração Z que o entrevistado E13 menciona: "É a frustração e a questão do *job description*, do lugar que conseguem não ser perfeito em relação ao que sonharam. Acho que o problema, quando estão a entrar, são as expectativas". Gerir as expectativas demonstra-se essencial já que os indivíduos da Geração Z tendem a ter uma visão idealista de que o trabalho será interessante e significativo (Schroth, 2019).

Adicionalmente, os gestores identificam como desafios enfrentados pela Gen Z a falta de acompanhamento, essencial ao crescimento profissional, e o défice de comunicação e paciência (E16), aspetos fundamentais para os jovens que se mostram incertos quanto ao futuro e necessitam de orientação profissional (E20). A literatura evidencia que o *mentoring* está associado a melhores resultados profissionais, como maior satisfação, desempenho e sucesso na carreira (Ghosh & Reio, 2013). Assim, a ausência de acompanhamento e comunicação pode comprometer a integração e adaptação dos colaboradores, revelando-se um desafio.

A par disto, os resultados evidenciam desafios associados à intensificação do trabalho e ao risco de *burnout*. Um dos entrevistados refere que "o *burnout* é precisamente um dos grandes desafios que a nossa geração vive, porque os trabalhos são cada vez mais stressantes, mais exigentes" (E15), o que vai ao encontro de estudos recentes que apontam para níveis elevados de exaustão emocional entre jovens trabalhadores (Deloitte, 2023).

Com cada vez mais jovens qualificados, a concorrência passa a ser um ponto a ter em consideração por esta geração que acaba de entrar no mercado de trabalho. Assim, um dos gestores entrevistados refere: "Os desafios que eu julgo que eles encontram ao entrar pela primeira vez no mercado de trabalho é a elevada concorrência qualificada. Esse é o grande desafio" (E19).

Fatores como a baixa remuneração e o desajustamento dos salários constituem outro dos desafios encontrados no mercado de trabalho, sendo dos fatores mais apontados pelos

gestores. Estes referem que os jovens encontram ordenados baixos e pouco atrativos, muitas vezes próximos do ordenado mínimo, o que não se mostra aliciante (E18; E20), pelo que o "salário em Portugal não é suficiente para garantir uma qualidade de vida confortável" (E14). A juntar a isto, um participante refere: "a remuneração não acompanha os anos de experiência do colaborador" (E16), demonstrando o desajustamento entre as competências e o *know-how* do colaborador e aquilo que este efetivamente recebe. Este fator tem vindo a ser estudado por autores que refletem sobre o desajustamento entre o salário e o nível de qualificação (Yussoff & Sulaiman, 2025). Com o custo de vida a tornar-se uma preocupação crescente desta geração (Deloitte, 2023), a baixa remuneração e o desajustamento dos salários intensificam cada vez mais os desafios sentidos.

5.3.8 Intenção de saída

No que concerne à intenção de saída, os gestores sugerem que esta resulta de uma combinação de fatores económicos, organizacionais e individuais.

O salário surge como uma das razões que pode estar na origem da intenção de saída dos jovens profissionais, sendo referido que "o salário e o tipo de trabalho" influenciam a decisão de saída (E14), e que perante melhores oportunidades os jovens "saem, não têm qualquer problema" (E18). Este comportamento é consistente com a literatura, que identifica a Geração Z como mais propensa à mobilidade laboral quando não se encontra satisfeita (Calista & Erdiansyah, 2025).

Alguns estudos têm demonstrado que trabalhos flexíveis têm impacto na retenção da Geração Z (Wang et al., 2021; Salem, 2025). Neste sentido, para além do fator económico, a flexibilidade reconhecida através da procura por horários menos rígidos também é um ponto importante para os jovens segundo dois dos gestores entrevistados (E12; E18).

O mau ambiente de trabalho e as más condições de trabalho emergem igualmente como fatores que influenciam a intenção de saída, sendo mencionada a importância de haver "condições de trabalho" (E19) e "estabilidade inter-equipas (…) empatia e a solidariedade" (E19) para que esta intenção não se crie. Estes dados encontram suporte na literatura já que ambientes de trabalho tóxicos reduzem o envolvimento dos funcionários e potenciam o aumento do abandono do emprego (Azizah et al., 2025), enquanto a qualidade de trabalho eleva a satisfação no trabalho e a permanência nas empresas (Kuutila et al., 2025).

A segurança no trabalho é um aspeto importante para a Geração Z. Neste sentido,

garantir um “ambiente de trabalho seguro, psicologicamente seguro e de confiança” (E12) torna-se essencial para que esta não tenha intenção de abandonar a organização. O estudo de Lutfiyani & Hutahaean (2024) reconhece uma relação positiva entre a insegurança no trabalho e a intenção de saída, com funcionários inseguros a tenderem a exibir maiores níveis de stress e insatisfação que os leva a procurar novas oportunidades.

Contudo, autores como Arfian et al. (2025) revelam que a insegurança no trabalho não é um fator determinante da intenção de rotatividade, o que sugere que outros fatores podem ter um peso mais relevante na decisão de permanência ou saída.

A procura por novas experiências e dinamismo profissional são igualmente fatores preponderantes da decisão de saída. A importância dada ao crescimento e progressão apontada na literatura faz com que os jovens da Geração Z procurem alternativas. Neste sentido, um dos participantes refere: “Acho que é simplesmente a busca por experiências novas. Acho que a nossa geração, hoje em dia, aborrece-se mais rápido (…) Não é necessariamente para ganhar mais, poupar mais ou porque vou estar mais perto de casa. Não. É porque preciso de fazer outra coisa (…) isso é que pode motivar muito a procura por outras empresas” (E15), o que demonstra que muitas vezes os fatores que levam um indivíduo a trocar de emprego são meramente pessoais, envolvendo a procura por novas *skills*.

As expectativas em relação às outras empresas também podem levar ao abandono organizacional, “as expectativas de que tudo vai ser melhor noutro lugar” (E13) e “achando que no outro lugar vai ter uma oportunidade mais rápida, vai ter uma remuneração melhor" (E21), jovens trocam de empresa.

5.3.9 Desafios de lidar com a Geração Z

Uma das questões exploratórias deste estudo procurou compreender quais os desafios que os gestores encontram ao lidar com a Geração Z, com o objetivo de enriquecer a interpretação dos desafios e fatores de motivação previamente identificados.

A análise das entrevistas permitiu identificar três principais aspetos referidos pelos gestores como adversidades na interação com esta geração, nomeadamente a perceção de algum desinteresse, a falta de comprometimento e a dificuldade em manter os jovens motivados, sendo este último o fator mais mencionado.

Existem gestores que identificam dificuldades em manter a Geração Z motivada, atribuindo tal desafio ao facto de estes serem jovens qualificados e altamente informados

(E15). Um dos entrevistados refere: “Aquilo que eu tenho vindo a observar é que as pessoas da Geração Z são pessoas conhecedoras, que já sabem o que querem (…) Portanto, para elas não lhes satisfaz qualquer coisa (…) se tiverem de mudar de empresa, mudam" (E16), o que reforça a ideia de que quando os gestores não conseguem motivar esta geração, ela facilmente expressa a sua intenção de saída. A literatura indica que esta geração apresenta níveis de motivação dependentes de estímulos contínuos, o que exige um investimento de tempo e esforço por parte dos gestores (Schroth, 2019).

Relativamente ao desinteresse dos jovens é referido que "Há casos de jovens que simplesmente não estão preocupados com nada. Não se preocupam em satisfazer o seu líder. Qualquer motivo, já sentam, já ficam cansados” (E14).

A falta de comprometimento também é um obstáculo enumerado sendo supracitado que “Às vezes é preciso cumprir prazos e sermos assertivos com isso. E acho que, por vezes, as pessoas não percebem bem que isto é uma responsabilidade muito grande” (E18).

Estudos realizados por Tidhar (2022) revelam que os gestores consideram a Geração Z menos comprometida com a organização e mais focada em si mesma, o que pode reduzir a lealdade e o engajamento.

5.4. Comparação entre os depoimentos dos profissionais e dos gestores

No que concerne ao ambiente de trabalho como fator motivador, tanto os profissionais da Geração Z quanto os gestores apresentam perceções relativamente alinhadas. Ambos os grupos destacam a importância na motivação da Geração Z de relações interpessoais saudáveis, comunicação aberta e espírito de equipa, atividades de *team building* e convívios.

No entanto, alguns fatores, como a integração de novos colaboradores e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, foram referidos apenas por alguns entrevistados, sugerindo uma relevância menor na perceção geral. De destacar que a comunicação e as atividades de *team building* e momentos de convívio foram mencionados de forma consistente numa grande amostra de entrevistados de ambos os grupos, evidenciando a importância destes elementos como motivadores.

Ao nível da liderança, reconhecem-se mais divergências, com a proximidade geracional e a liderança promotora de equilíbrio vida-trabalho a apenas serem mencionadas pelos profissionais da Geração Z, e o envolvimento e responsabilização dos colaboradores e a proximidade hierárquica apenas pelos gestores. Neste caso, dentro dos pontos destacados

por ambos, o acompanhamento e disponibilidade é o que mais sobressai em ambos os grupos.

No que respeita ao reconhecimento motivacional das condições de trabalho, gestores e profissionais estão em perfeita sintonia. Neste sentido, todas as unidades de registos mencionadas pela Geração Z foram igualmente referidas pelos gestores que ainda acrescentaram o teletrabalho como um fator importante. As ideias mencionadas por ambos numa base geral são paralelas, o que revela um bom suporte desta dimensão.

Dentro da dimensão do desenvolvimento e crescimento profissional, existe um especial enfoque de ambos os grupos no crescimento e progressão e nos instrumentos e ações de formação. Quanto ao propósito, este demonstrou-se mais relevante para a Geração Z na visão dos gestores do que na perceção da própria geração. A identificação com a área profissional e a variedade de tarefas também parecem demonstrar algum relevo para os novos profissionais, ainda que sejam fatores mencionados apenas pela própria geração em estudo.

O reconhecimento, o *feedback* e a valorização do potencial jovem surgiram tanto no discurso dos gestores como dos jovens, contudo, algumas diferenças subtis foram encontradas. Embora tanto gestores como jovens profissionais reconheçam a importância do reconhecimento para a Geração Z, no caso das entrevistas aos jovens a menção deste aspeto revelou-se menos espontânea. Por outro lado, a valorização do potencial jovem foi ligeiramente mais enfatizada pelos próprios jovens, o que pode indicar uma maior sensibilidade destes para a importância deste fator.

Passando para a parte das dificuldades encontradas na entrada no mercado de trabalho, os aspetos enumerados por gestores e Geração Z são muito semelhantes no que respeita à experiência, à escassez de oportunidades e às dificuldades sentidas na transição para o mercado de trabalho. Contudo, a Gen Z, por ser quem vivencia estes desafios, enumera a falta de resposta a candidaturas e a ansiedade e incerteza na transição para o mercado de trabalho como problemas existentes.

No contexto profissional e na adaptação já existem mais divergências entre estes dois grupos, mesmo em relação a pontos que ambos mencionaram. Neste sentido, é possível constatar que relativamente ao desenvolvimento de competência as ideias mencionadas, apesar de convergentes, são distintas. Assim, enquanto gestores falam na necessidade de ser *multitasking,* os jovens falam da falta de confiança na aquisição de competência. Existe ainda uma enormidade de fatores que uns mencionam e outros não, tal como se pode observar nas grelhas de análise (ver *Tabelas 3 e 4*).

Relativamente aos fatores de saída, a Geração Z tende a apresentar um maior número de motivos individuais, comparativamente com os gestores, destacando a falta de reconhecimento, valorização, progressão e crescimento como elementos que influenciam a intenção de saída. Paralelamente, evidencia também aspetos de natureza organizacional, como a desorganização organizacional, o desalinhamento de valores e a perceção de injustiça.

No que respeita a aspetos mencionados por ambos, enquanto no caso da Geração Z, o salário surge associado a estagnação salarial, para gestores há a ideias de que os jovens podem abandonar as organizações por estarem descontentes com o salário, procurando melhores rendimentos. Ao contrário da Geração Z que se foca mais na insatisfação como fator que leva ao *turnover*, os gestores mencionam também a procura de novas oportunidades ou melhores condições.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo serão apresentadas as principais conclusões do estudo à luz dos objetivos inicialmente definidos e da análise e interpretação dos resultados obtidos ao longo da investigação. Procura-se, assim, sintetizar os contributos mais relevantes do trabalho desenvolvido na MENIN COMPANY, empresa onde foi realizado o estágio.

Serão igualmente discutidas as principais limitações que marcam este estudo de forma a enquadrar o alcance dos resultados e, por fim, irão ser apontadas possíveis linhas de investigação futura, com vista ao aprofundamento e continuidade da temática em análise.

6.1. Principais conclusões do estudo

Os resultados desta investigação permitem compreender que a motivação e os desafios da Geração Z no mercado de trabalho resultam de uma combinação de fatores organizacionais, relacionais e individuais, evidenciando uma realidade heterogénea.

De forma geral, os resultados das entrevistas realizadas na MENIN COMPANY destacam a importância do ambiente de trabalho enquanto elemento central na experiência dos jovens. A valorização de relações interpessoais saudáveis, quer sejam com colegas ou com a chefia, da comunicação aberta e de um clima organizacional onde reina a colaboração e a entreajuda surge de forma consistente tanto no discurso dos profissionais da Geração Z como dos gestores, demonstrando um alinhamento de perspetivas. Momentos de convívio, atividades de *team builiding* e práticas de integração de novos colaboradores demonstram assumir um papel relevante na melhoria do ambiente organizacional, aumentando o bem-estar e a coesão. Considerar e implementar estas práticas pode mostrar-se especialmente vantajoso para a empresa em estudo dado que os participantes relatam existir barreiras entre os colaboradores do escritório e aqueles que estão fora dele e, falta de apresentação formal aquando da integração.

Neste sentido, os dados sublinham a relevância de um ambiente de trabalho saudável como fator motivacional, com os colaboradores que se sentem bem no local de trabalho a demonstrarem níveis mais elevados de bem-estar, envolvimento com a organização, atração e retenção.

A liderança emerge igualmente como um fator relevante para a experiência positiva, motivação, atração e retenção da Geração Z. Os resultados evidenciam a preferência por estilos de liderança próximos, acessíveis e apoiantes, assentes no acompanhamento contínuo,

na escuta ativa, na tolerância ao erro e no envolvimento e responsabilização dos colaboradores. Neste sentido, há uma valorização de líderes que promovam o desenvolvimento profissional, demonstrem preocupação com o futuro dos colaboradores e facilitem o equilíbrio vida-trabalho. A proximidade geracional entre líderes e liderados surge também como um facilitador da comunicação e da redução das barreiras hierárquicas, que os jovens valorizam.

Relativamente às condições de trabalho, apesar dos dados indicarem que a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fatores valorizados pela Geração Z, contribuindo para uma perceção mais positiva do trabalho, a sua importância pode variar consoante o contexto profissional e a fase de vida dos colaboradores. Ainda assim, é referido no contexto desta empresa, que a possibilidade de ajustar horários e a conciliação entre a esfera pessoal e profissional reforçam a motivação dos colaboradores mais jovens.

A componente salarial revela-se um fator não consensual, assumindo diferentes níveis de importância consoante as prioridades individuais de cada indivíduo, a fase de vida em que este se encontra e o contexto socioeconómico. Neste sentido, não é possível tirar grandes conclusões quanto à influência deste fator na motivação da Geração Z, já que as respostas dos participantes são muito heterogéneas.

Na perspetiva dos gestores, a disponibilização de recursos e ferramentas de trabalho, embora pouco mencionada, está associada à eficácia, conforto e motivação da Geração Z. O teletrabalho surge como fator relevante, ligado à autonomia e flexibilidade, mas não é consensual, sendo os modelos híbridos vistos como uma alternativa equilibrada.

A Geração Z demonstra valorizar igualmente a aprendizagem e o desenvolvimento profissional, destacando estes elementos como uma das principais fontes da sua motivação. No caso específico da amostra em análise, é sublinhada sobretudo a importância de trabalhar em ambientes que favoreçam o contacto com profissionais experientes e que possibilitem a aquisição de novos conhecimentos. A existência de planos de carreira estruturados, o acesso à formação e a participação em projetos desafiantes são elementos que potenciam o envolvimento organizacional, empenho e a retenção dos colaboradores. Apesar do destaque dado a este fator, é relevante sublinhar que a importância atribuída ao mesmo não é uniforme entre todos os participantes, especialmente em determinadas fases da vida em que outros aspetos se tornam mais relevantes.

Paralelamente, fatores intrínsecos como o gosto pela atividade, a identificação com a

área profissional e a procura de propósito no trabalho assumem um papel relevante. Contudo, conclui-se que o propósito pode ter menos relevância enquanto agente motivador já que houve quem demonstrasse incerteza e variasse a sua resposta consoante o propósito.

Por fim, o *feedback* contínuo, equilibrado e construtivo, bem como o reconhecimento do trabalho desenvolvido e a valorização do potencial jovem, reforçam o sentimento de pertença e contribuem para a satisfação, motivação e retenção organizacional. Sendo o *feedback* referido como um fator no qual a empresa deve reforçar a sua aposta.

Importa ressaltar que os jovens da Geração Z entrevistados valorizam um conjunto de aspetos que a empresa já demonstra aplicar, tais como o ambiente de trabalho, a proximidade geracional, a liderança próxima e apoiante, a flexibilidade e o crescimento da própria empresa, pelo que se mostra aconselhável que a empresa continue a apostar e a reforçar estes aspetos, dado o seu impacto na motivação dos jovens.

No que respeita aos desafios encontrados na entrada no mercado de trabalho, gestores e Geração Z apontam a exigência de experiência prévia como a principal dificuldade sentida, com cada vez mais empresas a requerer esta *skill*. A dificuldade na transição academia-trabalho aparece igualmente como uma dificuldade relevante, sendo referida por ambos os grupos que a entrada no mercado de trabalho é marcada pelo confronto com uma realidade prática que não engloba a totalidade das competências adquiridas em contexto académico. Outro problema abordado por ambos é a escassez de oportunidades, existindo cada vez mais jovens que procuram emprego e não conseguem arranjar.

As respostas da Geração Z permitiram concluir que a falta de retorno das empresas às candidaturas é uma adversidade que gera desmotivação. A incerteza inerente ao processo de recrutamento, somada à dificuldade em encontrar funções alinhadas com as suas expectativas, gera um impacto emocional negativo que torna a transição para o mercado de trabalho marcada por ansiedade e insegurança.

Os resultados de ambas as partes evidenciam que a principal dificuldade sentida no contexto profissional e na adaptação ao mesmo é a necessidade de desenvolvimento de competências profissionais, sendo destacada a falta de confiança e experiência inicial no desempenho das funções e a exigência dos jovens serem *multitasking.*

As restantes dificuldades sentidas pela Geração Z e percecionadas pelos gestores são bastante dispares. Profissionais da Geração Z apontam as lutas de poder na gestão, as barreiras à progressão, as dificuldades na gestão das relações hierárquicas e em equilibrar a

vida pessoal com a profissional, e a desconsideração do custo e tempo de deslocação por parte das empresas como desafios que podem comprometer a permanência nas organizações ou provocar desconforto nos jovens. Já os gestores identificam que esta geração encontra desafios na diferença entre as expectativas e a realidade, na intensificação do trabalho e risco de *burnout* e na falta de acompanhamento e comunicação. A interação intergeracional, a concorrência e os salários baixos ou desajustados são obstáculos interligados aos mencionados pela Geração Z, o que vem realçar a importância de reforçar a comunicação por forma a tentar minimizar estes desafios.

A nível da intenção de saída, os resultados das entrevistas à Geração Z identificaram a falta de reconhecimento, nomeadamente através da ausência de *feedback*, como um fator que gera desmotivação podendo conduzir ao *turnover*. A nível mais organizacional a perceção de injustiça e o desalinhamento de valores tendem a fragilizar o vínculo existente entre o indivíduo e a organização, potenciando o abandono. A ausência de progressão e desenvolvimento revela-se igualmente um fator relevante devido à forte orientação para a aprendizagem e evolução contínua.

Gestores apontam que a intenção de saída está também dependente de sentimentos de insegurança, das expectativas acerca das outras empresas e da procura de dinamismo e novas experiências.

Ambos concordam que o mau ambiente de trabalho, ligado a relações interpessoais disfuncionais e à falta de cooperação e empatia, gera desmotivação e desconforto, o que leva a Geração Z a ponderar a sua permanência na organização. Outros fatores são importantes para a tomada de decisão de abandono como a falta de flexibilidade, reconhecida através de horários rígidos e o mau ambiente de trabalho.

De frisar, ainda, que o salário constitui um fator de saída para muitos dos jovens, quer seja pela estagnação salarial, pelos baixos rendimentos, ou pela procura de melhores condições.

Perceber quais os desafios que a Geração Z enfrenta, especialmente no contexto profissional e na adaptação, bem como, o que pode impactar a sua atração e retenção, é vantajoso para a MENIN COMPANY como forma de aumentar o potencial desta geração e a tornar mais comprometida.

6.2. Limitações do estudo

Apesar dos contributos teóricos e práticos alcançados, importa reconhecer que a presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração na interpretação dos resultados.

A primeira limitação encontrada está associada ao facto de se tratar de um tema recente e ainda relativamente pouco discutido na literatura. Neste ponto destaca-se especialmente a carência de estudos sobre a visão dos gestores relativamente às motivações e desafios enfrentados pela Geração Z no mercado de trabalho, o que condicionou a análise e discussão dos resultados. Esta limitação levou à utilização do estudo de Ertosun (2025) por ser o único encontrado sobre o assunto, estando ainda só disponível na versão *preprint*. Adicionalmente, não foram encontrados estudos sobre os fatores que influenciavam a intenção de saída da Geração Z na perspetiva dos gestores.

A utilização de uma amostragem não probabilística intencional também implica algumas limitações que devem ser tidas em consideração. Este método baseia-se no julgamento do investigador para a seleção dos participantes, podendo introduzir algum grau de subjetividade no processo de inclusão ou exclusão dos casos. Adicionalmente, este tipo de amostragem não permite que a amostra seja considerada estatisticamente representativa da população-alvo, o que limita a generalização dos resultados obtidos para a totalidade da população em estudo (Saunders et al., 2023).

Apesar de se tentar atingir o máximo de rigor metodológico de forma a proporcionar um estudo de qualidade, importa salientar algumas limitações no que respeita à técnica de recolha de dados. Importa reconhecer que a condução eficaz de entrevistas depende, em grande medida, das competências e da capacidade do entrevistador de se adaptar à dinâmica do guião e explorar em profundidade os temas abordados. Neste contexto, a limitada experiência da investigadora poderá ter condicionado a profundidade da informação obtida, principalmente nas primeiras entrevistas realizadas, representando uma potencial limitação à robustez e riqueza dos dados recolhidos. Também o facto de a investigadora conhecer todos os entrevistados pode ter implicado juízos de valor, nomeadamente na escolha entre fazer ou não perguntas de carácter mais exploratório.

Por fim, importa destacar que o principal intuito deste estudo não passava por comparar a Geração Z com outras gerações, sendo a intenção dar voz a uma geração específica, compreendendo os seus desafios e motivações em contexto profissional. Ainda assim, uma

vez que no decorrer das entrevistas as comparações entre gerações surgiram como tema, uma limitação deste estudo prende-se com o não tratamento deste aspeto.

6.3. Sugestões para investigações futuras

Tendo em conta os resultados obtidos, torna-se possível sugerir pistas e recomendações para investigações futuras.

Como previamente referido, esta investigação encontrou limitações no seu desenvolvimento a nível da quantidade de informação recolhida sobre a perspetiva dos gestores no que concerne aos desafios e motivações da Geração Z em contexto laboral, especialmente ao nível dos fatores que influenciam a decisão de saída. Neste sentido, seria importante a realização de estudos que integrassem estas questões.

Seria igualmente oportuno conduzir pesquisas semelhantes a esta em outras organizações com amostras abrangentes e diversificadas, de forma a validar ou contestar os resultados obtidos.

Embora este estudo tenha adotado uma abordagem qualitativa, permitindo uma compreensão mais aprofundada das perceções, desafios e motivações da Geração Z no mercado de trabalho, futuras pesquisas poderiam beneficiar de uma abordagem mista. Pelo que, a integração de métodos quantitativos permitiria validar e generalizar os resultados obtidos qualitativamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adamek, A., & Brkić, A., Zivkovic, A. (2025). Generation Z and the Future of Work: Expectations of a Healthy Workplace. *Proceedings of the International Academic Conference on Management and Economics*, *3*(1), 1-16. https://doi.org/10.33422/conferenceme.v3i1.1297

Arfian, A., Putri, G. A., Nugroho, Y. P., & Dzakiyuddin, A. (2026). Retaining Generation Z: The Roles of Job Insecurity, Employee Engagement, and Non-Financial Compensation on Turnover Intention. *Proceedings of the International Conference on Economic Management and Accounting (ICEMA)*, *2*(1), 606-627. https://prosiding.umk.ac.id/index.php/icema/article/view/1153

Azizah, E. A., Samian, S., & Suhariadi, F. (2025). The Quiet Quitting Epidemic: Toxic Workplaces, Job Insecurity, and Gen Z's Search for Grit. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, *11*(1), 97-107. https://doi.org/10.22146/gamajop.105305

Barbosa, I., & Freire, C. (2019). Portuguese employers' perceptions on management undergraduates' transferable competencies. *Journal of Management Development*, *38*(2), 141-156. https://doi.org/10.1108/jmd-07-2017-0244

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (4.ª ed.). Edições 70.

Bielefeld, L., Fuchs, O., Pfeiffer, H., Lorenz, E., & Poslawski, K. (2025). The Importance of Flexibility at Work for Generation Z in Germany. *Journal of Economics*. *Management and Trade*, *31*(9), 102-119. https://doi.org/10.9734/jemt/2025/v31i91352

Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0 - The Gen Z perspective. *Sustainability*, *15*. https://doi.org/10.3390/su151512069

Calista, C., & Erdiansyah, R. (2025). Factors Affecting Turnover Intention (A Study on Generation Z Employees in Jakarta). *International Journal of Social Science and Human Research*, *8*(4), 2571-2582. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i4-75

Ceribeli, H. B., Lourenço, R. F., & Saraiva, C. M. (2023). As Dificuldades Enfrentadas no Mercado de Trabalho e o Bem-Estar da Geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, *12*(2), 5-26. https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193.5-26

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

Choudhary, V., & Rastogi, M. (2025). The Role of Motivation in the effectiveness of Employee Retention Strategies: A Study on Private Universities. *European Economic Letters*, *15*(4), 705-712. https://doi.org/10.52783/eel.v15i4.3708

Coelho, R. N., & Aquino, C. A. B. (2009). Inserção Laboral, Juventude e Precarização. *Revista Psicologia Política*, *9*(18), 275-289. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2009000200007

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3th ed.). SAGE Publications.

Cunha, L. da S., & Rodrigues, L. da L. (2022). A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações. *ID on line. Revista de psicologia*, *16*(60), 598-619. https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3447

Deloitte. (2023). The Deloitte Global 2023 Gen Z Millennial Survey: Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited.* https://www.deloitte.com/nz/en/issues/work/gen-z-millennial-survey-2023.html

Deloitte. (2025). Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning and well-being. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited.* https://www.deloitte.com/pt/pt/issues/work/genz-millennial-survey.html

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, *40*, 314–321. https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x

Dimock, M. (2019, January, 19). *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/

Dudija, N., & Apriliansyah, M. D. (2024). Psychological Well-Being among Generation Z employees: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research and Management, 12*(8), 79–87. https://doi.org/10.18535/ijsrm/v12i08.gp01

Ertosun, Ö. G. (2025). *Gen Z from the perspective of managers and comparison with previous generations*. Research Square. https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7846860/v1

Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, *21*(2), 28-39. https://www.jhrm.eu/28-barriers-towork-

motivation-of-generation-z/

George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice Hall.

Ghosh, R., & Reio, T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *83*, 106-116. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Atlas.

Gochangco, J. P. M., & Ocenar, M. M. M. (2024). Exploring the Work Motivational Factors of Generation Z Workforce in Selected BPO Companies: Basis for Job Satisfaction. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, *6*(3). https://www.ijfmr.com/papers/2024/3/20912.pdf

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man* (2nd ed.). Cleveland: World Publishing Company.

Horikoshi, K. (2023). The positive psychology of challenge: Towards interdisciplinar studies of activities and processes involving challenges. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090069

Hotama, V. A., & Setiorini, A. (2025). The Effect of Work-Life Balance, Self-Esteem, and Work Motivation, on Organizational Commitment of Gen Z Employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, *9*(4), 738-750. https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90400055

Kulkarni, V., & Rai, N. (2023). Generation Z Talent Management In Organisations: An HR Perspective. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, *10*(1), 1389-1396. https://doi.org/10.53555/sfs.v10i1.2275

Kuutila, M., Ralph, P., Qiu, H. S., Santos, R. de Souza., Choetkiertikul, M., Fard, A. M., Alkadhi, R., Devroey, X., Robles, G., Hata, H., Baltes, S., Arif, H., Kovalenko, V., Chakraborty, S., Tuzun, E., & Adisaputri, G. (2025). Staying or Leaving? How Job Satisfaction, Embeddedness and Antecedents Predict Turnover Intentions of Software Professionals. *ICSE '26*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2512.00869

Lazar, M.-A., Zbuchea, A., & Pînzaru, F. (2023). The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation. *Proceedings of the 17th International Conference on Business Excellence 2023*, *17*(1) 1991–2001. https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175

Lee, Y. J., Lee, H., & Choi, E.-H. (2023). Moderating Role of Communication Competence in the Association between Professionalism and Job Satisfaction in Korean Millennial and Generation Z Nurses: A Cross-Sectional Study. *Healthcare*, *11*. https://doi.org/10.3390/healthcare11182547

Liao, G., Zhou, J., & Yin, J. (2022). Effect of Organizational Socialization of New Employees on Team Innovation Performance: A Cross-Level Model. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 1017–1031. https://doi.org/10.2147/prbm.s359773

Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, *11*(13). https://doi.org/10.3390/su11133509

Lutfiyani, M., & Hutahaean, E. S. H. (2024). Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Z. *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, *2*(3), 116-125. https://ojs.unimal.ac.id/joses/article/view/20667

Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(3), 346-356. https://doi.org/10.1017/iop.2015.48

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A Data Collector's Field Guide.* Family Health International.

McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations* (3ª ed.). McCrindle Research.

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, *19*, 3687-3711. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Nieżurawska, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003353935

Nunan, D. (1992). *Research Methods in Language Learning*. Cambridge University Press.

OECD. (2021). OECD skills outlook 2021: Learning for life. *OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, *26*, 476–483. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00876-x

Peidong, Z., & Shokory, S. M. (2025). The Effect of Work Values and Job Satisfaction on the

Resignation Intention of Generation Z Employees in Sichuan, China. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, *14*(4), 467-482. https://doi.org/10.6007/ijarems/v14-i4/27116

Pelealu, D. R. (2025). An exploration of work-life balance in generation Z who have just entered the workforce. *International Journal of Enterprise Modelling, 19*(2), 131-138. https://ieia.ristek.or.id/index.php/ieia/article/view/136/104

Peres, P., & Mesquita, A. (2018). Characteristics and Learning Needs of Generation Z. *Academic Conferences International Limited*, 464-473. https://www.proquest.com/docview/2154983655

Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). Psychology Press.

Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability*, *14*(6). https://doi.org/10.3390/su14063626

Pradhana, I. P. D., Kusnadhy, D. B., Saputra, I. K. A. W., Wijaya, I. P. Y. P., & Sihaloho, A. P. (2024). A Phenomenological Study of Gen Z Workers in Facing Conflict Generation Gap in the World of Work. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, *10*(2), 223-236. https://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman/article/view/11742

Pratama, M. F., Pratiwi, W. A., Tiara, B., & Suprani, Y. (2025). Gen Z and the employment opportunity crisis: An economic study on the high youth unemployment rate in Palembang city. *The 2nd International Students Conference on Economics and Business Excellence (ISCEBE) 2025, 2*(1), 21-26. https://conference.ut.ac.id/index.php/proceeding_iscebe/article/view/5468

Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, *17*(2), 228-241. https://doi.org/10.1177/1467358415613393

Racolta-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals - A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, *22*, 78-85. https://www.researchgate.net/publication/352374489_Generation_Z_in_the_Workplace_through_the_Lenses_of_Human_Resource_Professionals_-_A_Qualitative_Study

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, *55*(1), 68-78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Salem, M. R. M. (2025). Designing future-ready workplaces: how Gen Z's preferred work type influence retention intention; mediating role of perceived autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal*, *11*. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00643-2

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson Education.

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

Seibert, S. A. (2020). Problem-based learning: A strategy to foster generation Z's critical thinking and perseverance. *Teaching and Learning in Nursing*, *16*, 85-88. https://doi.org/10.1016/j.teln.2020.09.002

Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, *38*(1), 113-137. https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667

Stanimirović, P., Borozan, T., Petrović, K., Bjelica, D., Mitrović, Z., Mihić, M., Petrović, D., & Tomić, A. Đ. (2025). School-to-work transition: The role of life satisfaction, risk perception, and resilience in youth career decision-making. *PLOS One*, *20*(12). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0339485

Suleman, F., Suleman, A., & Cunha, F. M. (2024). Employability skills and jobs for graduates: learning from job advertisements. *Sociologia, Problemas E Práticas*, *105*. https://doi.org/10.7458/spp202410531925

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). https://doi.org/10.3390/admsci15010029

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259-293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Tidhar, L. (2022). Leadership in an intergenerational gap – A study of managers' views of management and leadership of generation Z employees. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, *26*, 328-337. https://doi.org/10.47743/jopafl-2022-26-28

Visser, C., & Terblanche, N. (2025). The soft-skills characteristics of Generation Z employees: A scoping review and research agenda. *SA Journal of Human Resource Management/ SA*

Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, *23*(0), a2975. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2975

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16-59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Wickert, L. F. (2006). Desemprego e Juventude: Jovens em Busca do Primeiro Emprego. *Psicologia, Ciência e Profissão,* *26*(2), 258-269. https://doi.org/10.1590/S1414-98932006000200008

Wnuk, M., & Chudzicka-Czupała, A. (2026). Person-organization fit and turnover intention: the mediating role of meaning in work and moderating effect of independence ethical climate among polish employees. *Frontiers in Psychology*, *17*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1757699

Wyse, R. M. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, *22*(36), 134-141. https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141

Yin, Q. (2025). A Study on the Factors Influencing Turnover Intention of Knowledge Workers of Gen Z: An Empirical Test Based on the Total Rewards Theory. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 329-345. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-916-2_38

Yussoff, N. E., & Sulaiman, N. (2025). The Wage Impact of Education and Skills Mismatch: Evidence from Systematic Literature Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, *9*(15), 66-79. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.915EC005

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/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, *51*(0), a2263. https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263

APÊNDICES

Apêndice I - Guião semiestruturado para entrevistas os membros da Geração Z

Guião de entrevista semiestruturado

1. Introdução

Bom dia/Boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer por ter aceitado participar nesta entrevista, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho. Esta entrevista integra o meu trabalho de investigação, cujo objetivo é identificar os principais desafios enfrentados pelos jovens da Geração Z no mercado de trabalho, bem como compreender os fatores que influenciam a sua motivação profissional. Para efeitos deste estudo, considera-se Geração Z o conjunto de indivíduos nascidos entre 1997 e 2012.

Recordo que, tal como consta na declaração de consentimento, a sua participação é voluntária e todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima. A sua identidade não será divulgada em qualquer publicação resultante deste estudo.

Para garantir que nenhuma informação se perde, irei agora iniciar a gravação desta sessão. Caso tenha alguma questão, pode colocá-la antes de começarmos. Ao longo da entrevista, sinta-se igualmente à vontade para interromper sempre que considerar necessário.

2. Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho

Perguntas Principais

1. Quando pensa num ambiente de trabalho ideal, que características considera mais importantes?

(Possíveis dimensões que poderão ser exploradas: flexibilidade, propósito e impacto, progressão, estilo de liderança, cultura, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, *feedback* continuo, comunicação aberta, autonomia, reconhecimento, desenvolvimento de competências, significado do trabalho, benefícios financeiros/salário)

2. O que mais o motiva no seu dia a dia de trabalho? (dar alguns exemplos: é mais motivado pelo salário ou por oportunidades de desenvolvimento; pela flexibilidade ou pelo reconhecimento)

3. O que mais valoriza na forma como a MENIN gere, comunica ou estrutura o trabalho com colaboradores mais jovens? O que menos valoriza (também na forma como a MENIN gere, comunica ou estrutura o trabalho com estes colaboradores)
4. O que considera que poderia fazer para motivar mais estes colaboradores?
5. O que considera que os seus colegas, da sua geração, valorizam mais no trabalho e o que os motiva mais?

(Perguntas exploratórias adicionais, caso o entrevistado não desenvolva:)

- A presença de um propósito claro tem impacto na sua motivação?
- Oportunidades de desenvolvimento influenciam o seu empenho?
- O facto de a empresa dispor de opções de horário de trabalho flexível influencia a sua motivação? Se sim, em que sentido.
- O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é importante para si? Porquê?

3. Desafios da Geração Z no Mercado de Trabalho

Perguntas Principais

1. Na sua opinião, quais são os principais desafios que os jovens encontram quando tentam entrar no mercado de trabalho?
2. No seu caso, enfrentou alguma dificuldade ao candidatar-se ao seu primeiro emprego ou às oportunidades anteriores?

   (Possíveis dimensões que poderão ser exploradas: falta de experiência, expetativas salariais, poucas oportunidades)
3. Quais foram os principais desafios que enfrentou já no mercado de trabalho, incluindo na MENIN ou noutras experiências?
4. Quais dos aspetos discutidos até agora o poderiam levar a deixar uma empresa?
5. Na sua perspetiva, o que poderiam os gestores fazer para atrair e reter melhor os jovens colaboradores?

   (Possíveis dimensões que poderão ser exploradas: *feedback*, flexibilidade, reconhecimento, comunicação)

(Perguntas exploratórias adicionais, caso o entrevistado não desenvolva:)

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

4. Encerramento

Estamos a terminar. Gostaria de acrescentar algo que considere relevante para este tema e que não tenha sido abordado?

Agradeço novamente a sua disponibilidade e o contributo para este estudo. Desejo-lhe um excelente resto de dia. Obrigada!

Apêndice II - Guião semiestruturado para entrevistas aos gestores

Guião de entrevista semiestruturado

1. Introdução

Bom dia/Boa tarde. Antes de mais, gostaria de agradecer por ter aceitado participar nesta entrevista, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho. Esta entrevista integra o meu trabalho de investigação, cujo objetivo é identificar os principais desafios enfrentados pelos jovens da Geração Z no mercado de trabalho, bem como compreender os fatores que influenciam a sua motivação profissional. Para efeitos deste estudo, considera-se Geração Z o conjunto de indivíduos nascidos entre 1997 e 2012.

Recordo que, tal como consta na declaração de consentimento, a sua participação é voluntária e todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima. A sua identidade não será divulgada em qualquer publicação resultante deste estudo.

Para garantir que nenhuma informação se perde, irei agora iniciar a gravação desta sessão. Caso tenha alguma questão, pode colocá-la antes de começarmos. Ao longo da entrevista, sinta-se igualmente à vontade para interromper sempre que considerar necessário.

2. Motivações da Geração Z no Mercado de Trabalho

Perguntas Principais

1. Na sua perspetiva, quais são as principais motivações da Geração Z no mercado de trabalho?

   (Possíveis dimensões que poderão ser exploradas: flexibilidade, propósito e impacto, progressão, estilo de liderança, cultura, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, *feedback* contínuo, comunicação aberta, autonomia, reconhecimento, desenvolvimento de competências, significado do trabalho, benefícios financeiros/salário)
2. Que aspetos considera mais valorizados pelos jovens na MENIN?
3. Que práticas, estratégias ou abordagens utiliza, ou que a MENIN utiliza, para promover e manter a motivação dos colaboradores da Geração Z?
4. O que considera que a empresa poderia fazer para aumentar a motivação dos colaboradores da Geração Z?

(Perguntas exploratórias adicionais, caso o entrevistado não desenvolva:)

- Considera que a existência de um propósito organizacional claro tem impacto na motivação dos colaboradores da Geração Z? De que forma?
- Na sua perspetiva, as oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira influenciam o empenho, a motivação e a retenção dos jovens? Em que medida?
- Considera que o facto de a empresa disponibilizar opções de horário de trabalho flexível poderá afetar a motivação desta geração? Em que sentido?
- Em que medida considera o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional um fator relevante para os membros da Geração Z?
- Em suma, o que considera mais importante para os profissionais mais jovens?

3. Desafios da Geração Z no Mercado de Trabalho

Perguntas Principais

1. Na sua opinião, quais são os principais desafios que os jovens encontram quando tentam entrar no mercado de trabalho?
2. Quais considera serem os principais desafios enfrentados pela Geração Z já no mercado de trabalho, incluindo na MENIN ou noutras experiências?
3. Quais dos aspetos discutidos até agora acha que levaria um jovem desta geração a troca de empresa/emprego?
4. Na sua perspetiva, o que poderiam os gestores fazer para atrair e reter os jovens colaboradores, tendo em conta os desafios identificados?

   (Possíveis dimensões que poderão ser exploradas: *feedback*, flexibilidade, reconhecimento, comunicação)

(Perguntas exploratórias adicionais, caso o entrevistado não desenvolva:)

- Que desafios encontra ao lidar com a Geração Z no mercado de trabalho, e em particular na MENIN?
- Acha que é necessário pensar em práticas de RH específicas para esta geração?
- Os gestores sentem-se preparados para gerir uma força de trabalho que pode trazer algumas mudanças às empresas?

4. Encerramento

Estamos a terminar. Gostaria de acrescentar algo que considere relevante sobre este tema e que não tenha sido abordado?

Agradeço novamente a sua disponibilidade e o contributo para este estudo. Desejo-lhe um excelente resto de dia. Obrigada!

Apêndice III – Declaração de consentimento informado dos participantes da entrevista semiestruturada

Declaração de Consentimento

No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, orientado pela Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire, estou a desenvolver um trabalho de investigação cujo objetivo consiste em identificar os principais desafios enfrentados pelos jovens da Geração Z no mercado de trabalho, com especial enfoque nos fatores que influenciam a sua motivação profissional.

No âmbito deste estudo serão realizadas entrevistas a colaboradores da Geração Z (indivíduos nascidos entre 1997 e 2012) que desempenham funções na empresa MENIN COMPANY. Serão igualmente entrevistados gestores da mesma organização, com o objetivo de complementar as perspetivas recolhidas.

Caso se enquadre neste grupo, é convidado(a) a participar numa entrevista individual, onde lhe será solicitado que partilhe as suas opiniões acerca do que valoriza numa empresa, dos fatores que influenciam a sua motivação profissional e dos principais desafios que enfrenta ou já enfrentou em contexto laboral.

Anonimato e confidencialidade:

Para permitir a transcrição rigorosa dos dados para análise, a entrevista será gravada em áudio, mediante o seu consentimento. Todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima. A gravação será utilizada exclusivamente para fins de investigação académica e não será partilhada com terceiros.

Tratamento de dados:

Os dados recolhidos serão armazenados de forma segura e utilizados apenas para cumprir os objetivos científicos e académicos do estudo. Após a conclusão da investigação, todos os dados serão eliminados de forma definitiva.

Finalidade dos Dados e Partilha dos Resultados:

Os resultados do estudo serão incluídos de forma anónima no Relatório de Estágio, o qual poderá ser disponibilizado em plataformas de acesso livre, como o Repositório da Universidade do Minho. Caso deseje conhecer as conclusões do estudo, poderá solicitá-las através do endereço eletrónico abaixo indicado.

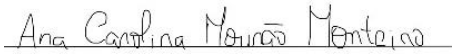
Voluntariedade:

A participação é inteiramente voluntária. Poderá recusar participar ou interromper a sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Se optar por retirar-se, todos os dados associados à sua participação serão imediatamente eliminados.

Contacto para Esclarecimentos:

Em caso de dúvida ou necessidade de esclarecimento, poderá contactar-me através do seguinte endereço eletrónico: carolinamourao34@gmail.com

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e contributo para o sucesso desta investigação.
Com os melhores cumprimentos,



Com base na informação fornecida aceito participar nesta entrevista, autorizando a gravação da mesma.

Nome do participante: _____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ___

Apêndice IV – Declaração de consentimento para partilha de informação interna em contexto de estágio

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO PARA PARTILHA DE INFORMAÇÃO INTERNA EM CONTEXTO ACADÉMICO

MWC Unipessoal Lda., pessoal coletiva n.º 514940107, aqui representada por Fásia Germana Bezerra Braga, na qualidade de Diretora Geral, declaro para os devidos efeitos:

Autorizar Ana Carolina Mourão Monteiro, portadora do Cartão de Cidadão N.º 300704569ZW7, aluno n.º PG55429 da EEG no curso de Mestrado em Gestão e Negócios, a identificar a empresa no relatório de estágio, bem como a utilizar e referenciar informação interna presente no *Manual de Conduta e Valores* e resultante da investigação desenvolvida no âmbito da elaboração do referido relatório.

Mais se declara que:

- A informação a incluir no relatório não deverá comprometer a confidencialidade, segredos comerciais ou dados sensíveis da empresa.

A presente declaração é emitida de livre vontade e pode ser revogada a qualquer momento, mediante comunicação por escrito.

Local e data: _____

Assinatura: _____