

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Preferências profissionais da geração Z em Portugal

André Stuart Hill de Abreu

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Prof.^a Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora Auxiliar do
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Preferências profissionais da geração Z em Portugal

André Stuart Hill de Abreu

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Prof.^a Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora Auxiliar do
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu agradecimento à Professora Doutora Andrea Fontes, minha orientadora, pela sua orientação, paciência e apoio ao longo de todo o processo de elaboração desta tese. O seu conhecimento e incentivo foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, a quem devo tudo, agradeço o apoio incondicional ao longo toda a minha formação académica. Este percurso não teria sido possível sem a vossa força e dedicação. Agradeço ao Sr. Agostinho e à Dona Ana Paula, que me acolheram com carinho e suporte inabalável enquanto estudante deslocado, permitindo-me focar nos meus estudos com tranquilidade.

Por fim, um agradecimento especial ao Pedro Rodrigues, cuja presença e apoio foram essenciais durante toda esta caminhada. A sua compreensão, e motivação fizeram toda a diferença nos momentos mais desafiantes.

A todos, o meu sincero e eterno reconhecimento.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Resumo

A Geração Z está atualmente a ingressar no mercado de trabalho, representando aproximadamente um quarto da força de trabalho global até 2025. Este estudo explora as preferências profissionais da Geração Z em Portugal, uma área ainda pouco explorada, fornecendo insights práticos para empregadores e gestores. Utilizou-se uma abordagem quantitativa com uma amostra não probabilística por conveniência de 146 jovens portugueses da Geração Z, coletada através de um questionário online entre maio e julho de 2023. A análise estatística foi realizada com o software SPSS, incluindo análise descritiva, fatorial exploratória e testes One-Way ANOVA. Os resultados revelaram uma valorização significativa dos valores sociais, destacando-se as relações interpessoais e a cooperação no ambiente de trabalho. Os valores económicos, contrariamente às tendências globais, posicionaram-se abaixo dos valores sociais. Aspectos como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estabilidade no emprego e um ambiente de trabalho positivo emergiram como fatores cruciais. A análise estatística não revelou diferenças significativas nas preferências profissionais entre diferentes áreas de estudo. Este estudo sublinha a importância de considerar tanto os aspetos materiais quanto os sociais e emocionais para atrair e reter membros da Geração Z em Portugal.

Palavras-chave: Geração Z, preferências profissionais, valores do trabalho, Portugal, gestão de talentos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Abstract

Generation Z is currently entering the workforce, representing approximately one-quarter of the global workforce by 2025. This study explores the professional preferences of Generation Z in Portugal, an area that remains underexplored, providing practical insights for employers and managers. A quantitative approach was utilized with a non-probabilistic convenience sample of 146 young Portuguese individuals from Generation Z, collected through an online questionnaire between May and July 2023. Statistical analysis was performed using SPSS software, including descriptive analysis, exploratory factor analysis, and One-Way ANOVA tests. The results revealed a significant appreciation for social values, particularly interpersonal relationships and cooperation in the workplace. Contrary to global trends, economic values were ranked lower than social values. Aspects such as work-life balance, job stability, and a positive work environment emerged as crucial factors. Statistical analysis did not reveal significant differences in professional preferences across different fields of study. This study underscores the importance of considering both material and social-emotional aspects to attract and retain Generation Z members in Portugal.

Keywords: Generation Z, professional preferences, work values, Portugal, talent management.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice

1.	<i>Introdução</i>	1
2.	<i>Revisão da Literatura</i>	5
2.1.	Gerações no trabalho	5
2.2.	A Geração Z	7
2.2.1	A Geração Z no trabalho	10
2.3.	As dimensões culturais	18
3.	<i>Metodologia</i>	22
3.1.	Amostra	22
3.1.1.	Caracterização dos participantes	23
3.2.	Procedimento e Medidas	26
3.3.	Operacionalização das variáveis	28
4.	<i>Apresentação dos Resultados</i>	30
4.1.	Estatísticas Descritivas	30
4.2	Análise Fatorial	35
4.2.1	Comparação de fatores	43
4.2.2	Análise dos valores do trabalho por área de estudo	48
5.	<i>Discussão dos Resultados</i>	51
6.	<i>Conclusão</i>	59
7.	<i>Implicações práticas</i>	62

8.	<i>Limitações e sugestões a pesquisas futuras</i>	64
9.	<i>Referências</i>	65
10.	<i>Anexos</i>	72

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Caracterização da amostra</i>	<i>25</i>
---	-----------

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Média das dimensões Grupo 1 – Valores do Trabalho.....	43
Gráfico 2. Média das dimensões Grupo 2 – Preferências Profissionais.....	45
Gráfico 3. Média das dimensões Grupo 3 – Super’s Work Values Inventory	46

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 - Médias e Desvios-Padrão Grupo 1</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 2 - Médias e Desvios-Padrão Grupo 2</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 3 - Médias e Desvios-Padrão Grupo 3</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 4 - Fatores e carga fatorial Grupo 1</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 5 - Fatores e carga fatorial Grupo 2</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 6 - Fator e carga fatorial Grupo 3.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 7 - Teste ANOVA Valores do Trabalho</i>	<i>48</i>

1. Introdução

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos aproximadamente entre 1995 e 2012, tem despertado crescente interesse acadêmico e prático, especialmente no que diz respeito às suas preferências profissionais. Esta geração, que está gradualmente ingressando na força de trabalho, representará aproximadamente um quarto da força de trabalho global até 2025, conforme apontado por Popaitoon (2022). Este aumento na presença da Geração Z no mercado de trabalho trará mudanças significativas na gestão e retenção de talentos.

Compreender as expectativas e motivações desta geração é crucial para a formulação de políticas eficazes de gestão de talentos e estratégias de retenção no ambiente contemporâneo. É essencial para os gestores entender a estrutura de valores subjacente a cada geração e as diferenças entre elas, a fim de criar um ambiente de trabalho que promova liderança, motivação, comunicação e sinergia intergeracional (Smola & Sutton, 2002). Este estudo visa explorar as preferências profissionais da Geração Z, que está atualmente ingressando no mercado de trabalho.

À medida que a Geração Z entra no mercado de trabalho, os líderes de RH devem estar preparados para enfrentar desafios decorrentes de diferenças de idade, experiência, forma de pensar e estilo, bem como da convivência com outras gerações na organização (Gomes et al., 2023). No entanto, a pesquisa sobre as preferências profissionais desta geração ainda é escassa. Estudos anteriores concentraram-se predominantemente nas gerações Baby Boomer, X e Y, deixando uma lacuna significativa no entendimento das particularidades da Geração Z (Lancaster & Stillman, 2002). Além disso, as investigações têm se mostrado limitadas em termos de escopo geográfico e demográfico (Goh & Okumus, 2020). Este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar as preferências profissionais da Geração Z em Portugal, uma área ainda pouco explorada.

À medida que a população mais velha da força de trabalho (ou seja, os Baby Boomers) se aposenta e a população mais jovem entra, as organizações desejam compreender melhor as diferenças entre essas gerações e como motivá-las, recompensá-las e liderá-las no ambiente de trabalho atual (Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010). A Geração Z, desenvolvida num ambiente distinto devido à revolução digital, representa uma nova e importante parcela dos recursos humanos no mercado de trabalho (Gomes et al., 2023).

Esta pesquisa, limitada geograficamente a Portugal, tem como objetivo entender melhor as preferências profissionais dos jovens portugueses da Geração Z. É crucial considerar também o aspeto cultural do país, que influencia o desenvolvimento das gerações e suas preferências profissionais. Conforme Hofstede (2001), "as diferenças culturais entre países são uma fonte significativa de variação nos valores e comportamentos organizacionais". Neste sentido, a compreensão das preferências profissionais da Geração Z em Portugal não pode prescindir da análise dos valores culturais predominantes no país, os quais moldam as perceções, expectativas e aspirações dos jovens em relação ao mundo do trabalho. Portanto, esta pesquisa visa não apenas desvendar as características intrínsecas desta geração, mas também contextualizá-las dentro do quadro cultural português.

A metodologia empregada inclui uma abordagem quantitativa, utilizando questionários estruturados para a coleta de dados junto a uma amostra representativa da Geração Z em Portugal. As análises estatísticas serão conduzidas para identificar padrões e correlações relevantes. A elaboração dos questionários foi baseada em três estudos anteriores para garantir a validade e a confiabilidade dos dados. A amostra será selecionada de forma a refletir a diversidade da população da Geração Z em termos de idade, gênero, nível educacional e área de formação. Serão utilizadas técnicas estatísticas avançadas, como a análise fatorial, para explorar as relações entre as variáveis e testar as hipóteses propostas. Adicionalmente, serão realizadas análises descritivas para fornecer uma visão geral das características da amostra e

das tendências observadas. Esta abordagem metodológica visa assegurar que os resultados obtidos possam contribuir significativamente para a compreensão das preferências profissionais da Geração Z em Portugal.

Para atingir os objetivos propostos, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1: A Geração Z atribui maior importância aos valores sociais do trabalho na escolha de emprego.

H2: Os valores globais do trabalho da Geração Z diferem conforme as áreas de estudo.

H3: A Geração Z atribui maior importância à qualidade de vida na escolha de emprego.

Esta pesquisa tem por objetivo contribuir não apenas para o corpo teórico existente sobre comportamento organizacional e gestão de recursos humanos, mas também fornecer insights práticos para empregadores que buscam atrair e reter talentos da Geração Z. Estudos futuros poderão expandir esta investigação, incluindo comparações com outras gerações para compreender a evolução das preferências profissionais ao longo do tempo.

Este estudo está organizado em seis capítulos. O Capítulo 1 dedica-se à introdução, fornecendo uma contextualização do tema, estabelecendo os objetivos da investigação e demonstrando a pertinência do estudo no contexto atual. O Capítulo 2 concentra-se na revisão da literatura, oferecendo uma análise aprofundada das teorias e estudos anteriores relevantes ao tema, permitindo uma compreensão mais detalhada e fundamentada dos conceitos e dinâmicas investigados. No Capítulo 3, é descrita a metodologia de pesquisa adotada, explicando detalhadamente os métodos e técnicas utilizados na coleta e análise dos dados, bem como a caracterização da amostra. O Capítulo 4 apresenta os resultados do estudo e a sua

análise, detalhando as estatísticas descritivas dos dados obtidos, a análise fatorial exploratória, a comparação dos fatores identificados e a análise dos valores do trabalho conforme as áreas de estudo dos inquiridos. O Capítulo 5 é dedicado à discussão das conclusões, onde os resultados são interpretados à luz dos objetivos estabelecidos e da literatura. Finalmente, o Capítulo 6 aborda as limitações do estudo e apresenta sugestões para pesquisas futuras, reconhecendo as restrições enfrentadas durante a investigação e propondo direções para estudos subsequentes.

2. Revisão da Literatura

2.1. Gerações no trabalho

As gerações são formadas por indivíduos que nascem num determinado período de tempo, que foram expostos aos mesmos eventos, foram impactados por tecnologias semelhantes e vivem as suas vidas em condições equitativas (McCrindle, 2018). No contexto sociológico, o conceito de geração é compreendido como um extrato de indivíduos nascidos num intervalo de tempo restrito que compartilham não apenas a mesma data de nascimento, mas também experiências socioculturais semelhantes (Edmunds & Turner, 2002; Eyerman & Turner, 1998). De forma sintetizada, uma geração baseia-se na filiação de um grupo etário que compartilha memórias coletivas durante os anos formativos da vida (Joshi et al., 2010). Estas memórias e experiências compartilhadas durante os anos de formação moldam os indivíduos na sua forma de ser e de ver o mundo ao seu redor.

Novas gerações trazem assim contributos diferentes, mas também compõem necessidades diferentes. Os membros de uma mesma geração tendem a desenvolver atitudes e comportamentos semelhantes, que por sua vez os distinguem de outras gerações (Deal et al., 2010; Parry & Urwin, 2011). É relevante destacar que a formação de atitudes e comportamentos semelhantes entre os membros de uma mesma geração é um fenómeno amplamente observado. Estudos como os de Deal et al. (2010) e Parry & Urwin (2011) defendem este conceito, mostrando que a influência das experiências compartilhadas cria padrões distintos de comportamento, valores e formas de interação social dentro de uma geração. Estas características distintivas permitem que as gerações sejam identificadas e estudadas como grupos sociais com características próprias, destacando a importância de compreender e considerar essas diferenças geracionais no ambiente de trabalho assim como em outras esferas da vida social.

De forma idêntica, Dencker et al. (2008) enfatiza que indivíduos nascidos em diferentes faixas etárias vivenciam eventos únicos que afetam as suas vidas de formas distintas e que acabam por determinar as atitudes e expectativas em relação ao trabalho.

Abordando as últimas gerações, os Baby Boomers foram profundamente influenciados por uma série de eventos e movimentos sociais que marcaram sua época. Viveram num período de agitação social, que incluiu movimentos feministas e dos direitos civis, além da tensão da Guerra Fria. Esta geração testemunhou significativas mudanças nos papéis de gênero, com muitas mulheres ingressando na força de trabalho e homens sentindo a pressão para serem mais orientados para a família. Como resultado, os Baby Boomers tendem a exibir traços como individualismo, cinismo, autoabsorção e um forte foco em causas sociais (autor). Ao mesmo tempo, existe uma tendência a valorizar o trabalho árduo e a aceitar naturalmente a autoridade.

A Geração X, por outro lado, cresceu num período marcado por instabilidade socioeconômica, o que refletiu as mudanças dinâmicas do mundo (Lyon et al., 2005). Esta geração caracteriza-se como cética e insegura devido a experienciar tais instabilidades, contudo a importância atribuída ao trabalho árduo herdada de gerações anteriores começou a diminuir, a autoridade dentro da estrutura organizacional começou a ser questionada e a expectativa por maior flexibilidade começou a surgir (Chen & Choi, 2008). Observa-se uma mudança de perspectiva entre estas duas gerações, tal como refere Chao (2005), enquanto os boomers vivem para trabalhar, os *Xers* trabalham para viver.

Já a Geração Y, tem como característica mais marcante o facto terem crescido testemunhando um período em que a internet e outros avanços tecnológicos aceleraram. Isto significa que estes experienciaram já um mundo mais global em comparação com as gerações anteriores e, de muitas maneiras, isto fez com que fossem vistos como um ponto de viragem tanto na vida social quanto na vida profissional (Zemke et al., 2000). Isto resultou numa exposição precoce e constante a um mundo mais globalizado em comparação com as gerações

anteriores. A Geração Y valoriza a flexibilidade, a mobilidade e a capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas devido a essa exposição à tecnologia. Estas características influenciam suas expectativas em relação ao trabalho.

A compreensão destas diferenças geracionais é essencial para avaliar a complexidade das atitudes e comportamentos das pessoas em relação ao trabalho e para adaptar estratégias de gestão de pessoas e práticas organizacionais de acordo com as características e expectativas de cada geração. Gerir eficazmente diferentes gerações pode ter implicações profundas para as práticas de gestão de recursos humanos (Anderson et al., 2017; Kulik et al., 2014; Twenge et al., 2010). De acordo com Cogin, (2012) as divergências entre gerações são identificadas como fontes de tensão que as organizações precisam de enfrentar, como por exemplo na gestão de pelo menos quatro gerações que abrangem mais de 60 anos de idade.

O local de trabalho contemporâneo é cada vez mais caracterizado pela convivência de várias gerações. No cenário atual, torna-se evidente a coexistência de quatro gerações: os Baby Boomers, representando aqueles nascidos entre 1946 e 1964; a Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1979; a Geração Y, também conhecida como Millennials, que abrange os nascidos entre 1980 e 1995; e, por fim, a Geração Z, que engloba os nascidos entre 1995 e 2012. No entanto, a maioria dos Baby Boomers encontra-se já na situação de reformado ou prestes a reformar-se, enquanto, por outro lado, a Geração Z está a iniciar ou prestes a iniciar a sua vida profissional, trazendo consigo novas perspectivas sobre o trabalho e a vida.

2.2. A Geração Z

Nascidos aproximadamente entre 1995 e 2012, a Geração Z, cresceu num mundo digital, sendo frequentemente denominada por muitos autores como os “nativos digitais”, “*iGeneration*”, “*Gen Tech*”, ou “*Online Generation*”. Devido à sua tenra idade e presença limitada no mercado de trabalho, ainda não existe clareza absoluta e unanimidade na literatura em relação

à definição precisa da sua faixa etária. No entanto, para um melhor entendimento podemos descrever-lha, como o grupo geracional que se desenvolveu nos anos 2000, vivenciando as mudanças mais profundas do século XXI, marcadas pela proliferação da internet, o surgimento de smartphones e a explosão das redes sociais (Singh & Dangmei, 2016).

Sucessora da Geração Y e predecessora da Geração Alpha, esta geração, é definida como aqueles nascidos com ou pós a internet (Pichler et al., 2021). É a geração mais tecnologicamente dotada, globalmente conectada e formalmente educada que o mundo já viu (McCrindle, 2014). Devido ao contexto de revolução digital e de nova “Era da Informação” em que cresceu, apresenta muitas diferenças face às gerações anteriores. O crescimento da tecnologia foi um catalisador fundamental para a mudanças de valores e comportamentos desta geração (Pichler et al., 2021). É caracterizada por ter crescido num contexto onde a tecnologia digital se tornou ubíqua no seu cotidiano, moldando as suas experiências e perspectivas do mundo.

Desde tenra idade, os membros da Geração Z foram expostos a uma variedade de dispositivos eletrônicos e plataformas digitais, o que lhes conferiu uma habilidade natural e uma afinidade inata com a tecnologia. Estes avanços tecnológicos revolucionaram a forma como eles comunicam, se relacionam, aprendem e interagem com o mundo ao seu redor. Diante estas descobertas, as empresas são incentivadas a adotar a transformação digital e as tecnologias disruptivas para atender adequadamente às necessidades da Geração Z, que cresceu num ambiente marcado pelas novas tecnologias. Compreender profundamente as características e valores da Geração Z é fundamental para manter o envolvimento e atrair futuros funcionários desta geração.

Porem a mesma tecnologia também trouxe consequências negativas para os nativos digitais. O envolvimento constante com smartphones, vídeo jogos e redes sociais originou determinados vícios que por sua vez resultaram em problemas relacionados com a falta de

sono, déficit de atenção, e depressão (Twenge, 2017). É uma geração que apresenta uma probabilidade significativamente maior de relatar a sua saúde mental como instável em comparação com todas as outras gerações, tendo as taxas mais altas de depressão diagnosticada, seguido de ansiedade (Bethune, 2019).

De forma concisa, falamos de uma geração altamente capacitada no campo tecnológico e dotada dos mais altos níveis educacionais, contudo, simultaneamente, apresenta-se como a geração mais vulnerável emocional e psicologicamente. Esta vulnerabilidade pode ser atribuída, em parte, à exposição constante a um mundo virtual altamente competitivo e à pressão social intensificada pelas redes sociais. A necessidade de se destacar e se adequar aos padrões estabelecidos nas plataformas digitais pode levar a um aumento da ansiedade, da insatisfação pessoal e até mesmo da solidão. Por esta razão é essencial que as empresas adotem medidas de promoção de um ambiente de trabalho saudável, oferecendo suporte e recursos adequados para lidar com essas questões.

Outro aspeto a salientar é o contexto de grande diversidade cultural em que esta geração cresceu, sendo mais inclusiva e aberta a diferentes perspetivas. Os seus membros valorizam a igualdade, a justiça social e estão atentos a questões ambientais e de sustentabilidade. Estes valores e preocupações também têm implicações na forma como veem o trabalho e buscam organizações que compartilham de seus princípios e envolvem-se em iniciativas socialmente responsáveis (Singh & Dangmei, 2016). Portanto, adaptar as estratégias de gestão de pessoas para atender às expectativas da Geração Z, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo, ético e sustentável, é fundamental para garantir o sucesso e a longevidade das organizações no futuro.

2.2.1 A Geração Z no trabalho

Cada vez que uma nova geração entra no mercado de trabalho, atrai a atenção de teóricos e práticos no sentido de entender o novo grupo (Gelbart & Komninos, 2012). A geração Z, última a juntar-se aos Baby Boomers, Geração X e Geração Y no mundo laboral, traz assim novos desafios às organizações. Tratando-se de uma geração que difere muito das demais, poderá aumentar a complexidade de gerir pessoas de diferentes gerações no mesmo local de trabalho. O ambiente em que esta geração cresceu contribuiu para o desenvolvimento de uma configuração específica de preferências e expectativas sobre o trabalho e local de trabalho (Johnson et al., 2012; Pichler et al., 2021).

A Geração Z representa um novo capítulo na dinâmica das gerações no local de trabalho. A combinação única de uma forte ética de trabalho, capacidade tecnológica e disposição para aprender poderá tornar a Geração Z na mais produtiva desde a denominada Geração Milagre ou Geração Silenciosa da Segunda Guerra Mundial (Powell, 2018). Sobretudo devido à sua relação com a tecnologia sem precedentes, esta geração representará mudanças dramáticas (Kim, ElTarabishy, & Bae, 2018). Esta proficiência tecnológica não apenas os diferencia das gerações anteriores, mas também os torna altamente adaptáveis a ambientes digitais em constante evolução. Consequentemente, a relação única com a tecnologia é um fator impulsionador de mudanças dramáticas nas empresas e na sociedade em geral.

No entanto, o sucesso desta geração no ambiente de trabalho não está garantido, pois as suas abordagens e expectativas singulares apresentam desafios significativos às organizações. Para viabilizar o potencial da Geração Z, as empresas precisam assim de adaptar as suas práticas e estratégias de gestão de recursos humanos.

A Gestão de Pessoas enfrenta ao mesmo tempo, um desafio significativo ao lidar com a diversidade geracional no local de trabalho, uma vez que a falta de entendimento mútuo e os conflitos intergeracionais são ameaças constantes (Sanner-Stiehr & Vandermause, 2017). A promoção da colaboração entre as diversas gerações no ambiente de trabalho desempenha igualmente um papel fundamental na otimização do potencial e da experiência de cada grupo etário, resultando num ambiente de trabalho mais enriquecedor e produtivo. Com a adição das características distintivas da Geração Z, que são muito específicas e diferentes das gerações anteriores, compreender esta nova geração torna-se de vital importância para a gestão eficaz de recursos humanos.

À medida que a sociedade evolui e surgem novas gerações, é importante estar atento às mudanças nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, bem como às transformações sociais e tecnológicas que moldam as gerações (McCrindle, 2018). Isto possibilita uma melhor adaptação e resposta às necessidades e expectativas das diferentes gerações, fomentando uma cultura organizacional que valoriza a diversidade geracional e promove a colaboração entre gerações para alcançar resultados positivos e sustentáveis.

Estando atualmente a iniciar a sua ingressão no mercado de trabalho, a Geração Z junta ainda pouca literatura ao nível das suas preferências profissionais. Contudo é fundamental para o empregador perceber que conjunto de expectativas, motivações e preferências os membros desta geração têm em comum face ao mundo do trabalho. O conhecimento ao nível dos valores dos jovens pode ser muito útil para os empregadores que tentam elaborar estratégias eficazes de atração e retenção (Cogin, 2012). Se as empresas pretendem atrair jovens graduados, precisam de desenvolver uma melhor compreensão das expectativas desses graduados e saber quais características organizacionais e do trabalho valorizam quando procuram emprego (Montgomery & Ramus, 2011). Ou seja, o conhecimento adquirido na investigação dos valores

do trabalho da Geração Z pode capitalizar-se num aumento do entusiasmo, da satisfação e da produtividade dos seus membros (Sullivan et al., 2009).

Cada indivíduo traz um conjunto único de valores e aspirações para o local de trabalho. Alguns desses valores são moldados coletivamente para o grupo geracional pelas condições sociais, políticas, econômicas e tecnológicas prevalentes. O conhecimento sobre essas tendências geracionais pode ser assim muito útil a gestores e líderes no desenvolvimento das suas estratégias.

Alguns estudos têm sido conduzidos para explorar as características essenciais dos membros da nova Geração Z em relação às suas preferências e valores do trabalho. De acordo com Fratričová e Kirchmayer (2018), fatores como o trabalho desinteressante, mau ambiente de trabalho, sobrecarga de trabalho e tarefas pouco significativas são identificados como os principais desmotivadores para os trabalhadores pertencentes a esta geração. Por outro lado, elementos como progressão de carreira, oportunidades de aprendizagem e crescimento contínuo, recompensas generosas e a capacidade de ter um impacto positivo são destacados como os principais motivadores para este grupo geracional. Estas descobertas enfatizam assim a importância de oferecer aos trabalhadores da Geração Z um ambiente de trabalho estimulante, com oportunidades claras de progressão, desenvolvimento profissional e reconhecimento adequado. Além disso, a consideração de questões relacionadas com a significância do trabalho e à possibilidade de fazer a diferença em termos de impacto social pode ser fundamental para atrair e reter talentos desta geração.

De igual forma, Berge e Berge (2019) destaca a valorização da geração em relação à progressão na carreira, à formação contínua e às recompensas financeiras. No entanto, adiciona outros motivadores como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e o apoio dos colegas de trabalho para alcançar um bom desempenho profissional. Esta ênfase nas recompensas financeiras e avanço na carreira por parte da Geração Z pode ser atribuída às influências

socioeconômicas em que cresceram, enfrentando desafios econômicos e instabilidade financeira (como a crise financeira de 2008). A busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional reflete a necessidade de conciliar diferentes aspectos das suas vidas e sobretudo de priorizar o bem-estar, reconhecendo as crescentes preocupações com a saúde mental. O apoio dos colegas é igualmente fundamental na promoção do bem-estar, sobretudo devido ao suporte emocional e à redução do isolamento.

A Geração Z é também descrita como altamente orientada para o empreendedorismo e menos propensa a seguir carreiras tradicionais, valorizam a autonomia, desafios e oportunidades de crescimento, e são motivados por trabalhos que os estimulem intelectualmente Ghura (2017). Para os nativos digitais tarefas rotineiras e repetitivas podem não despertar tanto interesse, enquanto projetos estimulantes e criativos tendem a ser mais atrativos. Contrariamente às gerações anteriores, eles preferem ter mais liberdade e flexibilidade na execução das suas tarefas, desde que os objetivos e as expectativas sejam claros. Tendem a responder melhor a um estilo de liderança mais colaborativo, onde têm a oportunidade de contribuir com ideias e serem ouvidos. Esta geração demonstra uma baixa taxa de retenção de funcionários em organizações, muitas vezes devido precisamente à falta de motivação intrínseca e à busca por autonomia e liberdade no ambiente de trabalho.

Procuramos assim responder à questão “Quais os principais fatores que afetam as preferências profissionais de jovens portugueses da geração Z?” Ao responder a esta questão de investigação contribuímos para que o gestor de recursos humanos tenha o conhecimento necessário para adequar os seus métodos de recrutamento e retenção ao novo grupo-alvo. Isto torna-se ainda mais relevante dada a atual escassez de talento jovem no mercado de trabalho, onde temas como o *Employer Branding*, o “*great place to work*” e “*employer of choice*” têm ganho relevância. Para agravar o problema, a retenção de funcionários jovens permanece relativamente baixa, pois estes tendem a deixar os empregos mais rapidamente do que os

trabalhadores mais velhos (Campiono, 2015). De igual forma, contribuirá no sentido de uma melhor gestão das diferenças geracionais presentes entre os colaboradores no local de trabalho, promovendo a diversidade e a inclusão, permitindo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Esta investigação sobre as expectativas e valores do trabalho da Geração Z coincide com um período em que se verifica uma crescente preocupação por parte dos empregadores relativamente à gestão dos jovens empregados, que entendem as suas expectativas como desmedidas, interrogando-se sobre a sua preparação para as realidades do mercado de trabalho (Campiono, 2015; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Gerir essas expectativas é crucial, pois os trabalhadores desta geração costumam ter uma imagem idealista de que o trabalho será interessante e significativo, que os seus superiores vão querer ouvir e implementar suas ideias, que terão flexibilidade no horário e que irão gostar de todos os colegas com quem trabalham (Schroth, 2018). Esperam entrar no mercado de trabalho auferindo salários competitivos, com planos de carreira flexíveis e com oportunidade de explorar simultaneamente muitas funções e setores diferentes (Tysiac, 2017). De acordo com Sherman e Morley (2015) as expectativas de um recém-contratado tem impacto nas suas atitudes, sentimentos e comportamentos e como tal torna-se fundamental entender as mesmas.

Num estudo de segmentação da Geração Z realizado pela Ernst & Young (EY, 2021), algumas conclusões importantes emergiram. Cerca de dois terços (63%) dos jovens desta geração consideram que é de muita ou de extrema importância trabalhar para um empregador que partilha os seus valores. Esta descoberta indica que estes tendem a ser leais às empresas que se alinham com seus valores pessoais e que valorizam suas contribuições. Por outro lado, tendem a rejeitar empresas que não transmitem confiança, transparência e autenticidade. O estudo também revelou que a Geração Z valoriza mais a procura por carreiras gratificantes, onde se sintam valorizados, do que o dinheiro auferido. Esta ênfase na satisfação pessoal e no

reconhecimento mostra uma mudança de prioridades em relação às gerações anteriores. Além disso, o mesmo estudo observou um agravamento dos problemas relacionados com a saúde mental, como o stress e a ansiedade, reforçando as conclusões previamente apresentadas por outros autores.

Cennamo e Gardner (2008) concluíram num outro estudo empírico realizado na Nova Zelândia, que as gerações mais novas (Geração Y) valorizam mais o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal que gerações anteriores (Geração X e Baby Boomers), salientando a busca por oportunidades de trabalho que proporcionem liberdade e autonomia e a intenção de deixar as organizações caso essas necessidades não sejam atendidas. Esta tendência parece manter-se para a Geração Z, sendo que os nativos- digitais entendem a necessidade de *work-life balance* e lhe dão maior importância que gerações anteriores (Sánchez-Hernández et al., 2019).

O trabalho híbrido que se tornou numa realidade em muitas empresas no período pós-pandemia, a semana de 4 dias de trabalho que tem sido amplamente discutida por vários países da Europa, são evidências recentes da crescente preocupação em melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Pretendemos assim apurar o nível de importância atribuída pela Geração Z às questões ligadas ao *work-life balance* comparativamente a outras variáveis.

No que respeita à segurança no emprego, verifica-se atualmente falta de entusiasmo da geração Z em relação ao emprego de longo prazo ou ao longo da vida (Schwabel, 2014; Sidorcuka & Chesnovicka, 2017), contrariamente ao que aconteceu com gerações anteriores. Contudo a literatura não é unânime nesta matéria, pois de acordo com Demel et al. (2019) para a geração Z a possibilidade de trabalhar numa empresa a longo prazo é o atributo mais importante. Esta contradição pode ser justificada tanto por diferenças culturais, sendo que estes estudos são realizados em diferentes países da União Europeia, como pelo facto de no primeiro estudo a amostra ser composta por profissionais e no segundo por estudantes universitários da

mesma geração. Procuramos perceber então qual das duas realidades enunciadas se aproxima do contexto português, abordando tanto profissionais como também estudantes da geração Z.

Schwabel (2014) realizou o primeiro estudo a nível global sobre as preferências profissionais da geração Z, concluindo que as “oportunidades de progresso”, “mais dinheiro”, e o “trabalho significativo” são os maiores motivadores. Já de acordo com o estudo empírico de Silva e Carvalho (2021) realizado em Portugal, contrariamente ao que acontece em termos globais, os alunos portugueses da geração Z dão predominância aos valores sociais (sentimento de pertença e relações com colegas e superiores), seguidos pelos valores intrínsecos (significado e interesse do trabalho em si) e por fim, extrínsecos (benefícios materiais como salários). Concluíram assim que aspetos como o ambiente de trabalho, a adaptação ao local de trabalho e o relacionamento positivo com colegas e superiores são os aspetos mais valorizados. Isto pode também estar relacionado com questões culturais do nosso país. Com o presente estudo, para além de alunos da geração Z, iremos abordar igualmente profissionais da mesma geração e perceber o nível de importância dada a valores sociais, extrínsecos e intrínsecos.

H1: A geração Z atribui maior importância aos valores sociais do trabalho na escolha de emprego.

Contudo no estudo realizado em Portugal, Silva e Carvalho (2021) só compararam duas áreas de estudo, tecnologias e gestão. Com o intuito de ampliar esta análise, procurámos investigar se existem diferenças significativas nos valores do trabalho, considerando-os na sua totalidade, entre outras áreas de estudo, como Saúde, Ciências Empresariais, Engenharia, Direito, Ciências Sociais e do Comportamento, Informação e Jornalismo, e Artes. Desta forma, procuramos obter uma visão mais abrangente sobre como os valores do trabalho podem variar entre diferentes áreas de formação.

H2: Os valores globais do trabalho da geração Z diferem conforme as áreas de estudo.

2.3. As dimensões culturais

Conforme mencionado anteriormente, ao analisar os valores do trabalho, é também crucial ter em conta as questões culturais específicas de cada país. As organizações desenvolvem práticas de gestão alinhadas com as dimensões culturais dominantes da sociedade onde operam, precisamente porque compreendem que indivíduos com diferentes valores têm posicionamentos diferentes em relação às práticas de gestão de recursos humanos (Lagrosen, 2003). Isto é, existe uma relação intrínseca e interdependente entre a cultura nacional de um país e a cultura organizacional de uma empresa. Ou seja, as organizações não podem desenvolver uma cultura organizacional que se diferencie de forma significativa dos fatores culturais predominantes do país em que estão inseridas. Pela mesma razão, quando uma empresa opera num país estrangeiro, é essencial que a mesma leve em consideração os fatores culturais predominantes para desenvolver uma cultura organizacional adequada.

A cultura desempenha assim um papel fundamental na formação das atitudes e crenças dos indivíduos em relação ao trabalho e às práticas organizacionais. Valores culturais como a importância atribuída à hierarquia, a preferência por trabalho em equipa, a valorização da estabilidade e segurança no emprego, a ênfase na cooperação versus competição, entre outros aspetos, influenciam diretamente as preferências e expectativas dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho. De acordo com Hofstede (1980), renomado pesquisador na área de estudos transculturais, os valores culturais têm um impacto significativo no comportamento e nas atitudes das pessoas dentro das organizações.

Hofstede (1980) na sua obra clássica "*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*" desenvolveu um modelo de dimensões culturais que visam estudar como os valores no local de trabalho são influenciados pela cultura. Conforme mencionado pelo autor, as pessoas seguem programas mentais que são inicialmente desenvolvidos em contexto familiar na infância e posteriormente reforçados nas escolas e

organizações, sendo que estes programas mentais contêm uma componente da cultura nacional. A cultura de cada país tem assim determinada influência nos valores do trabalho, onde Hofstede distingue cinco dimensões principais:

A primeira dimensão é a "Distância ao poder", que se refere ao nível de desigualdade de poder aceite pelas pessoas. Em Portugal, observa-se uma tendência a aceitar uma certa hierarquia nas relações de trabalho, embora haja um maior equilíbrio e proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos em comparação com algumas outras culturas.

A segunda dimensão é "Evitar a incerteza", que diz respeito à forma como a incerteza é percebida e ao grau de confiança das pessoas em regras e procedimentos para lidar com a imprevisibilidade do futuro. Em Portugal, há uma preferência por normas e procedimentos claros, buscando minimizar a incerteza e criar uma sensação de estabilidade e segurança no ambiente de trabalho.

A terceira dimensão é "Individualismo versus Coletivismo", que descreve a relação entre o indivíduo e a coletividade na sociedade. No caso de Portugal, o país apresenta um índice moderado de individualismo. Isto reflete uma sociedade que, embora valorize a interdependência dos seus membros, espera que as pessoas cuidem de si mesmas e das suas famílias. No que concerne ao contexto empresarial, traduz-se na expectativa de que os funcionários sejam autónomos e tomem iniciativa. Os próprios critérios de contratação e promoção tendem a ser baseadas no mérito individual. Ou seja, embora a cooperação e solidariedade sejam importantes, existe sobretudo uma ênfase na capacidade de cada indivíduo demonstrar as suas competências e iniciativas.

A quarta dimensão é "Masculinidade versus feminilidade", que está relacionada aos comportamentos normativos na sociedade, associando características tradicionalmente atribuídas ao género feminino (cooperação e solidariedade) e masculino (assertividade e competição). Em Portugal, há uma tendência a valorizar a cooperação, a solidariedade e a busca

por consenso, embora também haja espaço para a competição saudável.

A quinta dimensão é "Orientação de longo versus curto prazo", que se refere ao grau em que se busca resultados a curto ou longo prazo. Em Portugal, há uma tendência a valorizar o equilíbrio entre o presente e o futuro, focando tanto no desenvolvimento atual quanto na construção de um futuro próspero e sustentável.

Ou seja, no contexto português, destacam-se duas características culturais distintas. Em primeiro lugar, a aversão à incerteza, o que se reflete num alto índice de evitamento da incerteza (*Country Uncertainty Avoidance Index*). Isto indica uma preferência por regras claras e normas estabelecidas, procurando reduzir os níveis de stress relacionados à imprevisibilidade. Em segundo lugar, Portugal demonstra um índice baixo no que diz respeito à dimensão de masculinidade (*Country Masculinity Index*). O que sugere que, culturalmente, o país valoriza aspetos como igualdade, solidariedade e qualidade de vida, priorizando-os em relação a características como competição, superação e conquista.

Com uma abordagem semelhante, House et al. (2004), refere que Portugal é caracterizado por uma valorização significativa das relações interpessoais, o que de acordo com o autor implica que as relações pessoais e o aspeto social são altamente valorizados e desempenham um papel importante nas interações cotidianas. Também salienta tendência reduzida em relação à assertividade, corroborando com o baixo índice de masculinidade identificado por Hofstede, indicando que os portugueses têm uma inclinação menor para expressar opiniões de maneira direta e assertiva. Além disso, o estudo revela que Portugal demonstra um equilíbrio nas outras três dimensões analisadas, embora haja uma maior propensão ao coletivismo, uma orientação de curto prazo e uma aceitação moderada da distância hierárquica.

No mesmo sentido, num estudo mais recente, Almeida et al. (2010) conduziu uma pesquisa abrangente na qual constatou que a maioria dos portugueses manifesta uma

identificação mais forte com certos aspetos valorizados no contexto profissional. Entre esses aspetos, destacam-se a promoção do bem-estar coletivo, a tolerância e a compreensão, a segurança e a estabilidade, bem como o respeito mútuo. Por outro lado, foram identificados como menos valorizados o status social, o prestígio e o controlo sobre pessoas e recursos, assim como a busca constante por novidades e desafios.

Podemos assim concluir que a cultura portuguesa é caracterizada por certos traços culturais específicos. Verificamos uma convergência entre os autores em relação à valorização das relações interpessoais, a tendência reduzida em relação à assertividade e a ênfase em aspetos como igualdade, solidariedade, qualidade de vida e segurança. Esta valorização de aspetos relacionados ao equilíbrio e à harmonia no trabalho reflete a influência das características culturais presentes na sociedade portuguesa.

H3: A Geração Z atribui maior importância à qualidade de vida na escolha de emprego.

3. Metodologia

No intuito de responder às questões de investigação foram adotadas certas abordagens metodológicas, elucidadas neste capítulo. Neste estudo foi utilizada uma abordagem de investigação quantitativa, justificada pela necessidade de obter uma visão abrangente e objetiva das tendências e padrões presentes relativamente às preferências profissionais da Geração Z. Ou seja, desta forma foi possível analisar as preferências e opiniões de um grande número de participantes, de maneira quantificável, permitindo identificar tendências estatisticamente relevantes.

3.1. Amostra

A metodologia utilizada para a realização deste estudo baseia-se no uso de uma amostra não probabilística por conveniência. Para compilar os dados necessários, foi solicitado o preenchimento de um questionário online, divulgado por meio das redes sociais. A seleção da amostra foi feita com o intuito de alcançar pessoas com melhor acessibilidade e que se enquadram na população-alvo do estudo. A amostra foi constituída entre os meses de maio de 2023 e julho de 2023.

A escolha do método por conveniência baseou-se na praticidade e facilidade de acesso aos participantes. Por meio das redes sociais, é possível alcançar um grande número de pessoas de maneira eficiente. No entanto, é importante ressaltar que este método pode apresentar limitações, uma vez que a amostra pode não ser representativa de toda a população-alvo. Portanto, os resultados devem ser interpretados considerando-se esta limitação.

A participação no preenchimento do questionário foi de caráter voluntário e anónimo, assegurando assim a confidencialidade das respostas dos participantes e promovendo a sinceridade e a autenticidade das respostas.

3.1.1. Caracterização dos participantes

Com base na literatura de Adecco (2015) e Vallone et al. (2016), a Geração Z é caracterizada por abranger indivíduos nascidos a partir de 1995. Desta forma como critério de exclusão, foram excluídos todos os inquiridos que nasceram antes de 1995. Foram igualmente excluídos inquiridos de nacionalidade estrangeira, uma vez que procurasse garantir a relevância dos resultados obtidos para a realidade portuguesa.

Inicialmente responderam ao questionário 173 participantes, sendo excluídas 14 respostas, por se encontrarem incompletas. Posteriormente, foram aplicados os critérios de exclusão predefinidos. No sentido de alcançar uma amostra representativa da Geração Z em Portugal, foram excluídos os inquiridos que não representam a Geração Z, o que representou um total de 12 indivíduos, assim como aqueles que não são de nacionalidade portuguesa, refletindo-se num total de 1 indivíduo.

Após aplicados os critérios de exclusão, obteve-se um total de 146 respostas válidas representando a amostra final. A seleção desta amostra específica é relevante para o estudo das expectativas e perceções dos jovens portugueses da Geração Z em relação ao mundo do trabalho.

De acordo com os parâmetros previamente definidos, a presente pesquisa conta com a participação de um total de 146 indivíduos. Entre este grupo de 146 inquiridos (N=146), aproximadamente 51% identificam-se como pertencentes ao género masculino e 49% identificam-se com o género feminino. No que respeita à data de nascimento, revelante num estudo geracional, a significativa maioria, 67% dos participantes, nasceu entre os anos 1999 e 2000. Simultaneamente, 18% dos indivíduos nasceram já no século XXI, ao passo que 15% antes 1999.

Quanto ao contexto laboral, 57% dos participantes são estudantes, 25% são trabalhadores, 17% tanto trabalham como estudam e 1% encontra-se em situação de

desemprego. Já no que diz respeito aos níveis educacionais, a predominância recai sobre os licenciados, representando 59% da amostra. Os indivíduos com ensino secundário totalizam 28%, enquanto aqueles detentores do grau de mestre correspondem a 13%.

Por fim, no âmbito das áreas de formação, a distribuição é a seguinte: aproximadamente 32% pertencem à esfera da Saúde, 21% provêm da área das Ciências Empresariais, 15% com formação em Engenharia e Técnicas Afins, 8% formação em Direito, 7% estão ligados à Informação e Jornalismo, 6% correspondem à área das Ciências Sociais e do Comportamento, 3% possuem formação em Artes, 5% correspondem a outras áreas, e finalmente os restantes 3% declaram que esta categoria não lhes é aplicável.

Figura 1

Caracterização da Amostra



3.2. Procedimento e Medidas

A metodologia adotada para esta pesquisa consiste no desenvolvimento de um questionário abrangendo os fatores associados aos valores do trabalho, divididos em quatro grupos.

O primeiro grupo de questões, composto por 25 itens, procura avaliar a importância atribuída pela geração Z a diferentes aspectos quando consideram um novo empregador. Este grupo aborda os diferentes valores e características que tornam uma empresa atraente para os candidatos. A avaliação é realizada dentro das três dimensões dos valores do trabalho: intrínseco (o significado e o interesse do próprio trabalho), extrínseco (benefícios materiais como salário e estabilidade no emprego) e social (relações sociais com colegas de trabalho e supervisores). A escala utilizada foi adotada de um estudo de Berthon et al., (2005), que tem por objetivo medir a importância atribuída pelos participantes aos diferentes valores do trabalho. Esta escala é do tipo Likert na qual os participantes são solicitados a indicar a importância de cada aspecto numa escala de 1 a 7, em que 1 representa "Nada importante" e 7 representa "Extremamente importante".

Em seguida adiciona-se um conjunto de questões proveniente de um estudo sobre preferências de emprego desenvolvido por Jain e Bhatt (2015). Este grupo foca-se nas preferências específicas dos candidatos em relação às oportunidades de emprego, incluindo os fatores que influenciam a sua escolha de empregador. Esta escala adicional consiste em dezoito perguntas, e explora alguns aspectos diferentes das questões anteriores, como as políticas de férias, a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ao longo do tempo, tem-se observado um crescente reconhecimento da importância dos valores relacionados com equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, também conhecido como *work-life balance*. Estes valores têm sido considerados como um antecedente significativo da inserção no trabalho (Afsar et al., 2018; Felps et al., 2009; Karatepe, 2016). Apesar da sua relevância, estes valores não foram abordados na escala anterior. Neste sentido, para garantir uma pesquisa mais

completa e abrangente, optou-se por adicionar estes novos itens ao questionário proposto. Estes itens, contrariamente ao conjunto anterior, são avaliados numa escala de 5 pontos, variando de 1 (indicando menos importância) a 5 (indicando maior importância).

Por fim, apresenta-se um último conjunto de doze questões com o intuito de complementar o questionário. A maioria das questões remetem para aspetos não abrangidos nas escalas anteriores, mas que são igualmente relevantes para cumprir o objetivo de pesquisa, tais como o estilo de vida, o prestígio, a independência, e o trabalho desafiante. Este grupo destina-se a avaliar os valores fundamentais do trabalho dos inquiridos. Esta escala denominada de *Supers Work Values Inventory – Revised* (SWVI-R) foi retirada do estudo de Zytowski (2006), e é igualmente medida com o formato de resposta de 5 pontos, usando declarações descritivas que variam de 1 (Nada importante. Não é um fator na minha seleção de trabalho) a 5 (Crucial. Eu não consideraria um trabalho sem isso).

Finalizamos o questionário com um último conjunto de perguntas referentes às informações sociodemográficas dos participantes. Estas perguntas visam obter dados sobre o ano de nascimento, género, nacionalidade, contexto laboral, habilitações literárias e área de formação académica. Por sua vez, a inclusão destas perguntas permitirá realizar análises comparativas dos valores do trabalho entre diferentes áreas de estudo, contribuindo para uma compreensão mais abrangente dos resultados obtidos.

O questionário final é assim composto por um total de 61 perguntas, divididas em quatro grupos: Grupo 1- Valores do Trabalho; Grupo 2 – Preferências profissionais; Grupo 3 – *Super Work Values Inventory*; Grupo 4 – Dados Sociodemográficos. Desta forma proporciona-se uma visão mais completa e detalhada dos fatores que influenciam as perceções e preferências dos participantes em relação ao trabalho, auxiliando no enriquecimento dos resultados e na obtenção de *insights* relevantes para o estudo.

Para a prossecução do objetivo de pesquisa, foi adotada uma abordagem dedutiva, na qual os questionários e escalas utilizados foram validados pelos autores dos construtos. Esta abordagem assegura a correspondência adequada entre o conceito a ser medido e os instrumentos de coleta de dados utilizados. A correspondência entre o conceito e sua medição é também fundamental no sentido de garantir a confiabilidade dos dados coletados e a validade das conclusões obtidas. Além disso, ao utilizar questionários e escalas validados, tem-se a vantagem de poder comparar os resultados desta pesquisa com estudos anteriores que utilizaram os mesmos instrumentos. Isto permite a análise de tendências, comparações e generalizações mais robustas dos resultados obtidos.

3.3. Operacionalização das variáveis

Após a coleta dos dados, estes são submetidos a análise estatística utilizando métodos apropriados, tais como análise descritiva e inferencial. Técnicas estatísticas são empregues para sumarizar os dados, identificar padrões, realizar comparações e testar hipóteses, com o intuito de abordar as questões de pesquisa propostas neste estudo.

O tratamento estatístico dos dados realiza-se utilizando o software de análise SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Inicialmente, procede-se uma análise estatística dos resultados obtidos, examinando as médias e os desvios-padrão dos itens correspondentes aos três grupos do questionário, com o propósito de obter uma primeira visão dos resultados alcançados.

Com o intuito de explorar a estrutura subjacente dos dados e identificar padrões ou relações entre variáveis observadas, é realizada uma análise fatorial exploratória para cada um dos três grupos que compõem o questionário. Cada fator é definido com base nas suas cargas fatoriais e nos construtos subjacentes. Este procedimento foi igualmente executado pelos autores dos questionários e escalas utilizados neste estudo.

Posteriormente, procedemos à comparação das médias de cada fator com o objetivo de identificar quais são mais relevantes e se existem diferenças significativas entre os mesmos. Para tal, é realizada uma análise de variância (ANOVA) para cada grupo, que permite verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos fatores. Adicionalmente, para uma compreensão mais detalhada das diferenças entre pares de médias, é aplicado o teste post hoc de Tukey. Este procedimento complementa a ANOVA ao identificar quais pares de médias são significativamente diferentes entre si. Desta forma, compreendemos quais os aspetos do trabalho mais relevantes para os inquiridos, proporcionando uma compreensão mais clara sobre as preferências dos participantes em relação ao trabalho.

Por último, realizamos um teste One-Way ANOVA, tendo como variável independente as áreas de estudo e como variável dependente os Valores do Trabalho. Tal foi complementado por uma análise multivariada para examinar simultaneamente as diferenças nas várias dimensões dos Valores do Trabalho em função das diferentes áreas de estudo. A aplicação da análise multivariada permite considerar a correlação entre as dimensões, fornecendo uma visão mais holística e precisa das diferenças e interações entre os grupos. As categorias "outro" e "não se aplica" serão excluídas, sendo estas consideradas itens de limite da escala. Este procedimento visa investigar se os Valores do Trabalho mais apreciados pela Geração Z são uniformes independentemente das áreas de estudo, respondendo assim à segunda hipótese em estudo.

4. Apresentação dos Resultados

4.1. Estatísticas Descritivas

Foi conduzida uma análise às estatísticas descritivas, englobando as médias e os desvios-padrão dos itens correspondentes aos três grupos do questionário: 1- Valores do Trabalho, 2- Preferências Profissionais, 3- *Super's Work Values Inventory*, com o objetivo de destacar os itens que sobressaem e conseqüentemente, as preferências profissionais da geração Z no momento de escolher a organização empregadora.

De acordo com os dados recolhidos, pode-se observar na Tabela 1, que os resultados que emergem com maior destaque, relacionam-se com os Valores Sociais. Emerge uma prioridade nesta geração em escolher um novo emprego onde possam trabalhar num ambiente positivo, caracterizado por relações interpessoais saudáveis e apoio mútuo. A oportunidade de acumular experiência para promover a evolução na carreira também se revela um aspeto relevante. A observação da tabela revela que os itens que sustentam esta tendência ostentam médias mais elevadas e, simultaneamente, valores de desvio-padrão relativamente mais reduzidos. Isto sugere uma maior concordância e consistência nas respostas dos participantes em relação a esses itens específicos. A média mais alta indica que esses itens foram considerados importantes pela maioria dos respondentes, enquanto o desvio-padrão menor sugere que as opiniões estão mais próximas da média, indicando menos variabilidade nas respostas em torno desses itens.

Observando a Tabela 1, torna-se manifesta a significativa importância que a nova geração a ingressar no mundo laboral em Portugal atribuiu ao ambiente trabalho positivo. Este destaque é particularmente notório quando consideramos que esta dimensão registou a média mais elevada entre todas as avaliadas, acompanhada pelo desvio padrão mais reduzido. Tais resultados sugerem que os participantes na pesquisa estão amplamente alinhados na percepção da relevância de um ambiente de trabalho positivo ao tomarem decisões relacionadas à escolha

de emprego.

Esta percepção é ainda mais evidente ao analisarmos o segundo item de maior relevância, no qual os participantes atribuíram grande valor, ou seja, "Ter um bom relacionamento com os seus colegas." Este item está diretamente correlacionado com a criação de um ambiente de trabalho feliz, assim como o quarto item, "Colegas que apoiam e incentivam." Em contrapartida, aspectos extrínsecos do trabalho, como progressão na carreira e remuneração, surgem em importância posterior.

No contexto do segundo grupo, conforme evidenciado na Tabela 2, os itens de maior apreço entre os participantes compreendem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como a busca por estabilidade no emprego. Além disso, de forma semelhante ao grupo anterior, a perspectiva de progressão na carreira emerge como um fator de alta relevância. Estes elementos, para além de se destacarem pelas médias mais elevadas, demonstram novamente uma notável consistência na percepção dos respondentes, conforme indicado pelos desvios-padrão reduzidos associados a esses itens. Salientar ainda que o ambiente de trabalho sobressai novamente como um aspecto de grande importância para a geração Z, de acordo com os resultados desta pesquisa.

Por último, no terceiro grupo, Tabela 3, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal surge como o aspecto mais importante para os participantes, equivalentemente ao que aconteceu no grupo 2. Em segundo lugar, a remuneração continua a ser dos aspectos mais valorizados. O Ambiente Físico de Trabalho, e a Realização foram igualmente aspectos valorizados. Ou seja, os resultados revelam uma coerência substancial nas prioridades e valores dos participantes. Por outro lado, é também importante destacar os aspectos menos valorizados pela Geração Z no momento de eleger um novo emprego. Os resultados de pesquisa indicam igualmente que esta geração tende a atribuir menor importância a elementos como o prestígio, a reputação, a liderança de mercado da organização empregadora, como podemos observar na Tabela 2 e 3.

Além disso, de acordo com a Tabela 1, o reconhecimento e a apreciação por parte de superiores hierárquicos não são percebidos como fatores particularmente relevantes para esta geração. As oportunidades de aplicar conhecimento noutra organização, bem como a possibilidade de instruir terceiros, também não são priorizadas. Da mesma forma, a oportunidade de desempenhar tarefas distintas e assumir trabalho mais desafiante não se destaca como atrativa para os participantes da Geração Z ao fazerem escolhas de carreira.

Tabela 1

Médias e Desvios-Padrão – Grupo 1. Valores do Trabalho

Itens do Questionário	Média	Desvio-Padrão
1.23 - Um ambiente de trabalho feliz.	6,25	0,92
1.8 - Ter um bom relacionamento com os seus colegas.	5,97	1,05
1.6 - Ganhar experiência para melhorar a carreira.	5,90	1,06
1.9 - Colegas que apoiam e incentivam.	5,88	1,15
1.25 - Um pacote de remuneração global atrativo.	5,85	1,10
1.10 - Trabalhar num ambiente entusiasmante.	5,84	1,06
1.19 - Aceitação e sentimento de pertença.	5,77	1,13
1.24 - Um salário base acima da média.	5,76	1,20
1.21 - Emprego seguro e estável dentro da organização.	5,76	1,21
1.7 - Ter um bom relacionamento com os seus superiores.	5,74	1,12
1.15 - Boas oportunidades de promoção dentro da organização.	5,68	1,10
1.4 - Sentir-se bem consigo mesmo por trabalhar para uma organização específica.	5,64	1,17
1.11 - Empregador inovador, com novas práticas e visão de futuro.	5,57	1,22
1.12 - A organização valoriza e faz uso da sua criatividade.	5,41	1,23
1.13 - A organização produz produtos e serviços de alta qualidade.	5,35	1,24
1.3 - Uma rampa de lançamento para um futuro emprego.	5,32	1,19

1.2 - Um ambiente de trabalho divertido.	5,15	1,17
1.16 - Organização humanitária – que retribui à sociedade.	5,08	1,30
1.5 - Sentir-se mais confiante por trabalhar para uma organização específica.	5,03	1,36
1.22 - Experiência prática entre departamentos.	4,95	1,32
1.14 - A organização produz produtos e serviços inovadores.	4,81	1,28
1.20 - A organização é orientada para o cliente.	4,71	1,43
1.18 - Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu.	4,69	1,49
1.17 - Oportunidade de aplicar o que foi aprendido numa outra organização.	4,67	1,42
1.1 - Reconhecimento / apreciação de superiores hierárquicos.	4,65	1,39

Tabela 2

Médias e Desvios-Padrão – Grupo 2. Preferências Profissionais

Itens do Questionário	Média	Desvio-Padrão
2.17 - Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: <i>work-life balance</i> .	4,71	0,55
2.10 - Oportunidades de desenvolvimento: oportunidades de progressão de carreira.	4,53	0,60
2.7 - Estabilidade.	4,48	0,61
2.14 - Ambiente de trabalho: ambiente de confiança.	4,45	0,68
2.8 - Políticas de férias e licenças que o funcionário pode beneficiar.	4,45	0,73
2.4 - Práticas éticas.	4,42	0,67
2.11 - Oportunidade de formação.	4,42	0,69
2.15 - Flexibilidade.	4,27	0,74
2.2 - Pagamento atempado da remuneração.	4,21	0,82
2.1 - Remuneração: remuneração fixa.	4,08	0,78
2.3 - Capacidade de liderança: visão do líder.	3,98	0,80
2.13 - Oportunidades de transferência interna.	3,83	0,83
2.18 - Oportunidades internacionais dentro da empresa.	3,75	0,97

2.5 - Reputação da empresa: passado histórico.	3,70	0,96
2.6 - Liderança de mercado.	3,58	0,95

Tabela 3

Médias e Desvios-Padrão – Grupo 3. Super's Work Values Inventory

Itens do Questionário	Média	Desvio-Padrão
3.6 - Estilo de vida: ter tempo suficiente para atividades de lazer.	4,58	0,65
3.4 - Salário: receber aumentos salariais que suportem a evolução do custo de vida.	4,53	0,62
3.12 - Ambiente físico de trabalho: trabalhar num local confortável (limpo, arrumado, bem iluminado, etc.)	4,47	0,71
3.1 - Realização: alcançar o sentimento de sucesso por um trabalho bem feito.	4,40	0,72
3.10 - Supervisão: ter um chefe que me trata bem.	4,32	0,77
3.2 - Colegas: ter uma boa interação com os colegas de trabalho.	4,29	0,64
3.9 - Segurança: saber que a minha posição está assegurada a longo prazo.	4,16	0,82
3.5 - Independência: posso tomar decisões por conta própria.	3,91	0,77
3.3 - Criatividade: posso experimentar novas ideias.	3,90	0,85
3.7 - Trabalho desafiante: tenho sempre novos problemas para resolver.	3,77	0,84
3.8 - Prestígio: saber que outras pessoas acham o meu trabalho importante.	3,71	0,92
3.11 - Variedade: desempenhar tarefas distintas.	3,69	0,93

4.2 Análise Fatorial

No grupo 1 - Valores do Trabalho, foi realizada uma análise fatorial exploratória a 25 itens utilizando o método de componentes principais com rotação Varimax. Foi, no entanto, excluído um item (19- Aceitação e sentimento de pertença) por apresentar carga fatorial muito baixa, prejudicando a consistência interna do fator. O conjunto de 24 itens apresenta um Alfa de Cornbach de 0,911, estando os itens correlacionados de maneira confiável na medição do construto. De acordo com Hair et al. (2005) e Kaiser (1974) a amostra é adequada apresentando um KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,828 (superior ao valor mínimo de adequabilidade de 0,5).

Foram extraídos 5 fatores seguindo o critério de Henry Kaiser, ou seja, são retidos apenas os fatores cujos valores próprios são superiores a uma unidade. Estes 5 fatores explicam o total cumulativo de 61% da variação nos dados, alcançando assim o patamar dos 60%, descrito como aceitável nas Ciências Humanas e Sociais por Hair et al. (2005).

A partir da matriz de fatores rotacionados atribuímos cada item ao seu fator. A tabela abaixo mostra os 5 fatores e respectivas cargas fatoriais. Os fatores foram denominados de “Valor de Interesse” (6 escalas representando 16,4% da variância), “Valor de Identificação” (7 escalas representando 13,8% da variância), “Valor Social” (5 escalas representando 13,1% da variância), “Valor Económico” (3 escalas representando 10% da variância), e “Valor de Desenvolvimento” (3 escalas representando 7,7% da variância).

O fator Valor de Interesse avalia até que ponto um indivíduo demonstra atração por um empregador que proporcione um ambiente de trabalho estimulante e envolvente, com práticas inovadoras, oportunidades para aquisição e partilha de conhecimento, bem como pela incorporação da criatividade dos colaboradores no desenvolvimento de produtos inovadores e de alta qualidade. O fator Valor de Identificação, avalia o grau em que determinado indivíduo é atraído pela componente emocional e pessoal, associada à identificação com uma

organização, isto é, sentimentos de satisfação pessoal, confiança e pertença. O fator Valor Social avalia o nível de atração de um indivíduo por um empregador que proporcione um ambiente de trabalho feliz, marcado por boas relações interpessoais com colegas e superiores e por apoio social mútuo dentro da organização. O fator Valor Económico avalia o nível de importância que o indivíduo atribui ao aspeto financeiro e material quando cobiça um novo empregador, isto é até que ponto um indivíduo se sente atraído por um empregador que oferece salário acima da média, um bom pacote de remuneração, e oportunidades promocionais. Finalmente, o fator Valor de Desenvolvimento avalia até que ponto um indivíduo é atraído pela ideia de progresso profissional, reconhecimento e um ambiente estimulante, ou seja, aspetos que contribuem para o desenvolvimento e crescimento no contexto de trabalho.

A nomenclatura atribuída ao primeiro fator, anteriormente designado como "Valor de Aplicação" na literatura original, foi objeto de alteração. Esta mudança decorreu da consideração de que a nova designação, "Valor de Identificação", proporciona uma representação mais precisa e elucidativa da natureza intrínseca dos elementos componentes deste fator.

Tabela 4*Fatores e Carga Fatorial – Grupo 1. Valores do Trabalho*

	Valor de Interesse	Valor de Identificação	Valor Social	Valor Económico	Valor de Desenvolvimento
1.14 - A organização produz produtos e serviços inovadores.	0,767	0,227	0,206	0,065	0,060
1.18 - Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu.	0,747	0,206	0,155	0,159	0,157
1.17 - Oportunidade de aplicar o que foi aprendido numa outra organização.	0,680	0,273	0,033	0,248	0,080
1.11 - Empregador inovador, com novas práticas e visão de futuro.	0,587	0,279	0,198	0,163	0,283
1.13 - A organização produz produtos e serviços de alta qualidade.	0,565	0,453	0,181	0,158	0,111
1.12 - A organização valoriza e faz uso da sua criatividade.	0,492	0,434	0,324	0,146	0,173
1.4 - Sentir-se bem consigo mesmo por trabalhar para uma organização específica.	0,102	0,697	0,239	0,002	0,319
1.5 - Sentir-se mais confiante por trabalhar para uma organização específica.	0,237	0,652	0,227	0,094	0,246
1.20 - A organização é orientada para o cliente.	0,472	0,588	0,013	0,031	0,027
1.21 - Emprego seguro e estável dentro da organização.	0,162	0,575	0,005	0,409	0,137
1.6 - Ganhar experiência para melhorar a carreira.	0,342	0,556	0,119	0,095	0,255
1.16 - Organização humanitária – que retribui à sociedade.	0,369	0,487	0,144	0,080	0,158
1.22 - Experiência prática entre departamentos.	0,285	0,479	0,261	0,163	0,090
1.8 - Ter um bom relacionamento com os seus colegas.	0,130	0,028	0,835	0,009	0,033
1.23 - Um ambiente de trabalho feliz.	0,017	0,196	0,716	0,303	0,002
1.9 - Colegas que apoiam e incentivam.	0,160	0,249	0,711	0,156	0,031
1.7 - Ter um bom relacionamento com os seus superiores.	0,226	0,351	0,606	0,020	0,225
1.2 - Um ambiente de trabalho divertido.	0,403	0,017	0,596	0,098	0,137
1.25 - Um pacote de remuneração global atrativo.	0,109	0,083	0,141	0,847	0,210
1.24 - Um salário base acima da média.	0,137	0,028	0,093	0,844	0,147
1.15 - Boas oportunidades de promoção dentro da organização.	0,359	0,063	0,188	0,598	0,043
1.3 - Uma rampa de lançamento para um futuro emprego.	0,113	0,128	0,170	0,130	0,766
1.1 - Reconhecimento / apreciação de superiores hierárquicos.	0,051	0,163	0,136	0,310	0,649
1.10 - Trabalhar num ambiente entusiasmante.	0,334	0,157	0,358	0,049	0,509

No grupo 2 – Preferências Profissionais, a análise fatorial exploratória foi realizada tendo por base 18 itens, no entanto um item foi excluído (18- Oportunidades internacionais dentro da empresa.) por não se adequar conceitualmente com os outros itens do fator. O conjunto de 17 itens demonstra uma confiabilidade significativa na medição do construto, com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,826.

Foi utilizado igualmente o método de componentes principais com rotação Varimax. A amostra apresenta um KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,781. Neste grupo foram extraídos 6 fatores. Embora o sexto fator apresente um autovalor inferior a uma unidade (0,942) não cumprindo o critério de Kaiser, é a partir desse fator que atingimos um total cumulativo superior a 60% da variação dos dados (64,2%).

A tabela abaixo mostra os 6 fatores e respectivas cargas fatoriais. Os fatores foram denominados de “Flexibilidade” (5 escalas representando 13,9% da variância), “Liderança e Reputação” (4 escalas representando 13,9% da variância), “Conveniência de mobilidade” (2 escalas representando 10,3% da variância), “Estabilidade” (2 escalas representando 9,5% da variância) “Compensação” (2 escalas representando 8,4% da variância), e “Ambiente de trabalho” (2 escalas representando 8,2% da variância).

Fatores compostos por apenas dois itens são utilizados nesta pesquisa em consonância com a abordagem adotada na literatura original que serviu de referência. A literatura de base também apresenta quatro fatores, cada um composto por apenas dois itens.

O fator "Flexibilidade" quantifica o grau de atratividade de elementos relacionados com a harmonização entre a vida pessoal e profissional, abrangendo a capacidade de conciliar eficazmente a carreira profissional com a vida pessoal, enquanto também proporciona oportunidades para o avanço na trajetória profissional. O fator "Liderança e Reputação" mensura o grau em que um indivíduo manifesta atração por uma organização que exibe uma liderança eficaz e uma reputação sólida no mercado. Além disso, o fator abarca a consideração

das oportunidades de formação oferecidas pela organização. O fator “Conveniência de mobilidade” avalia como a localização da empresa e as oportunidades de transferência afetam a percepção e a atratividade que os indivíduos têm em relação a determinado empregador. O fator “Estabilidade”, avalia o nível de importância que o indivíduo atribui a uma oportunidade de emprego estável e seguro. O fator “Compensação” quantifica o grau de relevância que um indivíduo atribui à remuneração. Por fim, o fator “Ambiente de trabalho”, avalia até que ponto um indivíduo é atraído pela vertente ética da organização como base para um ambiente de trabalho confiável e colaborativo.

Tabela 5*Fatores e carga fatorial – Grupo 2. Preferências Profissionais*

	Flexibilidade	Liderança e Reputação	Conveniência de Mobilidade	Estabilidade	Compensação	Ambiente de trabalho
2.17 - Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: work-life balance.	0,694	0,196	0,101	0,198	0,038	0,358
2.10 - Oportunidades de desenvolvimento: oportunidades de progressão de carreira.	0,667	0,238	0,110	0,099	0,204	0,095
2.8 - Políticas de férias e licenças que o funcionário pode beneficiar.	0,651	0,050	0,268	0,144	0,244	0,019
2.9 - Políticas de licenças sabáticas ou licenças sem vencimento.	0,638	0,067	0,183	0,067	0,411	0,241
2.15 - Flexibilidade.	0,517	0,243	0,236	0,201	0,094	0,158
2.3 - Capacidade de liderança: visão do líder.	0,019	0,701	0,061	0,187	0,229	0,203
2.5 - Reputação da empresa: passado histórico.	0,092	0,688	0,173	0,079	0,117	0,217
2.11 - Oportunidade de formação.	0,246	0,666	0,043	0,134	0,189	0,055
2.6 - Liderança de mercado.	0,071	0,637	0,484	0,151	0,055	0,163
2.12 - Conveniência de mobilidade: localização da empresa.	0,251	0,048	0,791	0,106	0,074	0,241
2.13 - Oportunidades de transferência interna.	0,219	0,322	0,653	0,137	0,141	0,075
2.7 - Estabilidade.	0,232	0,101	0,095	0,842	0,053	0,031
2.16 - Segurança do emprego.	0,182	0,141	0,169	0,772	0,122	0,221
2.2 - Pagamento atempado da remuneração.	0,017	0,098	0,175	0,209	0,746	0,169
2.1 - Remuneração: remuneração fixa.	0,179	0,243	0,012	0,031	0,611	0,057
2.4 - Práticas éticas.	0,169	0,399	0,087	0,027	0,213	0,694
2.14 - Ambiente de trabalho: ambiente de confiança.	0,101	0,133	0,413	0,194	0,125	0,656

No grupo 3 - *Super's Work Values Inventory*, foi conduzida uma análise fatorial exploratória que se baseou desta vez num conjunto de 12 itens. A confiabilidade dessa escala foi avaliada, resultando num coeficiente alfa de Cronbach de 0,792, o que indica novamente uma boa consistência interna entre os itens. Nesta análise, o método de componentes principais com rotação Varimax foi aplicado para explorar a estrutura subjacente dos dados.

A amostra apresenta um valor do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,765. Neste grupo, foram extraídos três fatores. Conforme os critérios aplicados nos grupos anteriores, deveriam ser extraídos quatro fatores, uma vez que os seus autovalores são superiores a um e ultrapassam o limiar de 60% da variância acumulada. No entanto, seguindo a literatura original, optou-se por extrair os mesmos três fatores: "Motivação", "Ambiente de Trabalho Seguro" e "Estilo de Envolvimento". Estas três componentes explicam um total de 55,6% da variância total.

A tabela abaixo mostra os 3 fatores e respetivas cargas fatoriais. Os fatores foram denominados de "Motivação" (6 escalas representando 22,7% da variância), "Ambiente de Trabalho Seguro" (3 escalas representando 19% da variância), "Estilo de Envolvimento" (3 escalas representando 13,9% da variância).

O fator "Motivação" avalia o nível de atração do indivíduo a aspetos profissionais que funcionam como motivadores intrínsecos, como desempenhar um trabalho desafiante, sentir-se realizado pelo trabalho executado, explorar a criatividade, desempenhar uma variedade de tarefas, entre outros aspetos. O fator "Ambiente de Trabalho Seguro" avalia a atratividade de elementos associados ao sentimento de segurança e conforto no trabalho. Finalmente, o fator "Estilo de envolvimento" quantifica a relevância atribuída a valores extrínsecos do trabalho, sendo eles o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a remuneração e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Tabela 6*Fator e Carga Fatorial – Grupo 3. Super's Work Values Inventory*

	Motivação	Ambiente de Trabalho Seguro	Estilo de Envolvimento
3.7 - Trabalho desafiante: tenho sempre novos problemas para resolver.	0,822	0,060	0,015
3.1 - Realização: alcançar o sentimento de sucesso por um trabalho bem feito.	0,710	0,053	0,307
3.5 - Independência: posso tomar decisões por conta própria.	0,631	0,041	0,154
3.3 - Criatividade: posso experimentar novas ideias.	0,624	0,281	0,015
3.11 - Variedade: desempenhar tarefas distintas.	0,594	0,407	0,104
3.8 - Prestígio: saber que outras pessoas acham o meu trabalho importante.	0,540	0,384	0,151
3.10 - Supervisão: ter um chefe que me trata bem.	0,104	0,828	0,017
3.12 - Ambiente físico de trabalho: trabalhar num local confortável (limpo, arrumado, bem iluminado, etc.)	0,080	0,759	0,135
3.9 - Segurança: saber que a minha posição está assegurada a longo prazo.	0,031	0,670	0,360
3.6 - Estilo de vida: ter tempo suficiente para atividades de lazer.	0,059	0,022	0,829
3.4 - Salário: receber aumentos salariais que suportem a evolução do custo de vida.	0,094	0,218	0,751
3.2 - Colegas: ter uma boa interação com os colegas de trabalho.	0,284	0,160	0,542

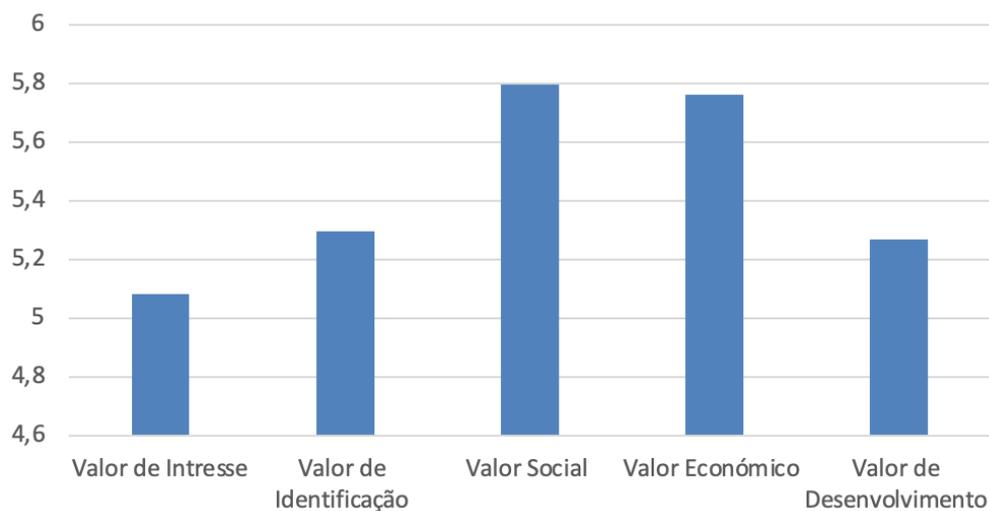
4.2.1 Comparação de fatores

Após a realização da análise fatorial e a identificação de cada dimensão, procedemos à comparação das médias de cada fator, visando apurar quais são os mais relevantes e se existem diferenças significativas entre eles.

No grupo 1, onde foram examinados cinco fatores relativos aos Valores do Trabalho, foram obtidas as seguintes médias: *Valor de Interesse* 5,08; *Valor de Identificação*: 5,30; *Valor Social*: 5,80; *Valor Económico*: 5,76; *Valor de Desenvolvimento*: 5,26.

Gráfico 1

Média das Dimensões Grupo 1 – Valores do Trabalho



A análise de variância (ANOVA) revelou diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos cinco fatores, com um valor de $F(4, 125) = 12,35$ e um $p < 0,001$. Para aprofundar a compreensão das diferenças entre as médias, foi realizada uma análise post hoc utilizando o teste de Tukey. Esta análise mostrou que o Valor Social possui uma média significativamente maior em comparação com o Valor de Interesse ($p < 0,01$) e o Valor de

Identificação ($p < 0,05$), indicando que a Geração Z valoriza substancialmente o Valor Social em relação a estes fatores. Da mesma forma, o Valor Económico apresentou uma média significativamente superior ao Valor de Interesse ($p < 0,05$) e ao Valor de Desenvolvimento ($p < 0,05$), destacando a importância do Valor Económico para os inquiridos. Não foram encontradas diferenças significativas entre o Valor Social e o Valor Económico ($p > 0,05$), nem entre o Valor de Identificação e o Valor de Desenvolvimento ($p > 0,05$).

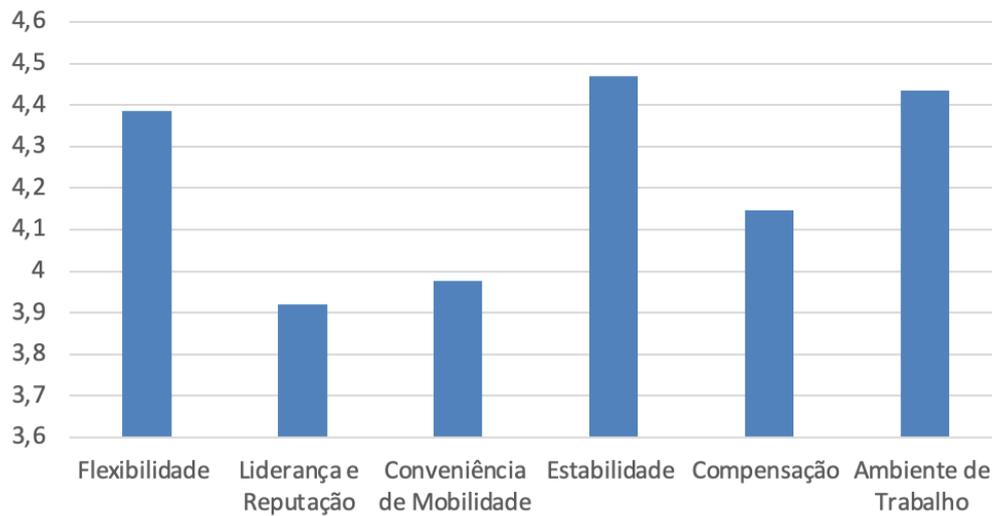
Estas observações são corroboradas pelo Gráfico 1, que ilustra que o Valor Social é o fator mais valorizado pela Geração Z na escolha de emprego, seguido pelo Valor Económico. Em contraste, o Valor de Interesse apresentou a média mais baixa, sugerindo que a Geração Z atribui menor importância a este fator. Assim, confirma-se a Hipótese 1, que afirma que a Geração Z dá maior importância aos valores sociais do trabalho na sua decisão de escolha de emprego.

H1: A geração Z atribui maior importância aos valores sociais do trabalho na escolha de emprego.

No grupo 2, referente às preferências profissionais dos inquiridos, as médias resultantes foram as seguintes: *Flexibilidade*: 4,38; *Liderança e Reputação*: 3,92; *Conveniência de Mobilidade*: 3,98; *Estabilidade*: 4,47; *Compensação*: 4,15; *Ambiente de Trabalho*: 4,43.

Gráfico 2

Média das Dimensões Grupo 2 – Preferências Profissionais



A ANOVA indicou diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos fatores, $F(5, 124) = 9,23$ e um $p < 0,001$. A análise post hoc revelou que a Estabilidade e o Ambiente de Trabalho têm médias significativamente maiores em comparação com Liderança e Reputação ($p < 0,05$) e Conveniência de Mobilidade ($p < 0,05$), refletindo a alta valorização da segurança no emprego e de um ambiente de trabalho positivo por parte da Geração Z. Adicionalmente, a Flexibilidade também demonstrou uma média significativamente superior em relação a Liderança e Reputação ($p < 0,05$) e Compensação ($p < 0,05$), evidenciando a importância atribuída ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Não foram encontradas diferenças significativas entre Estabilidade, Ambiente de Trabalho e Flexibilidade ($p > 0,05$), indicando que esses fatores são igualmente valorizados pelos inquiridos.

O Gráfico 2 mostra que as dimensões da Estabilidade, Ambiente de Trabalho e Flexibilidade destacam-se como as mais valorizadas. Isto sugere que, para a Geração Z, aspectos como a segurança e estabilidade no emprego, um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, e a capacidade de equilibrar a vida pessoal com a profissional são cruciais na escolha de

emprego.

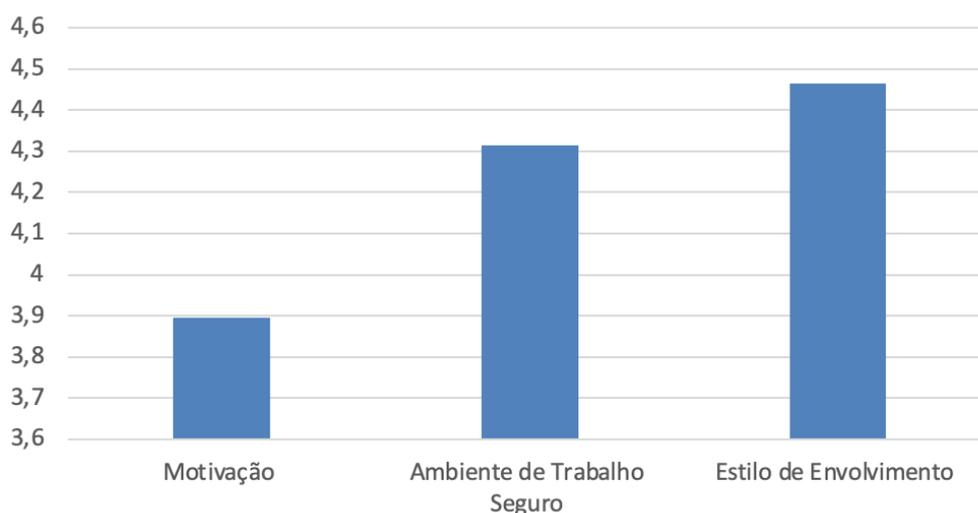
Desta forma, e dado que a dimensão Flexibilidade aborda predominantemente o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a Hipótese 3 pode ser considerada verdadeira:

H3: A Geração Z atribui maior importância à qualidade de vida na escolha de emprego.

No que diz respeito ao Grupo 3 que utiliza o *Super's Work Values Inventory*, as médias dos fatores foram as seguintes: *Estilo de Envolvimento*: 4,47; *Ambiente de Trabalho Seguro*: 4,31; e *Motivação*: 3,90.

Gráfico 3

Média das Dimensões Grupo 3 – Super's Work Values Inventory



A ANOVA mostrou diferenças significativas entre pelo menos duas das médias ($F(2,126) = 5,67, p < 0,01$). A análise post hoc de Tukey revelou que o Estilo de Envolvimento e o Ambiente de Trabalho Seguro têm médias significativamente superiores à Motivação ($p < 0,05$), com uma diferença não significativa entre Estilo de Envolvimento e Ambiente de

Trabalho Seguro.

O Gráfico 3 ilustra que o Estilo de Envolvimento apresenta a média mais alta, seguido pelo Ambiente de Trabalho Seguro, enquanto a Motivação apresenta a média mais baixa, evidenciando uma diferença significativa em relação aos outros dois fatores. Estes resultados indicam que, para a Geração Z, o Estilo de Envolvimento e a segurança do ambiente de trabalho são considerados aspetos mais importantes, ao passo que a Motivação não possui o mesmo nível de preponderância.

4.2.2 Análise dos valores do trabalho por área de estudo

Neste estudo, foi ainda considerada as áreas de estudo dos inquiridos. Esta abordagem permitiu-nos examinar se os Valores do Trabalho mais apreciados pela Geração Z são uniformes independentemente da área de estudo, ou se, pelo contrário, divergem conforme as áreas de especialização. Recorrendo a um teste de Análise de Variância de um Fator (One-Way ANOVA), procedemos à avaliação destas possíveis discrepâncias.

Tabela 7

Teste ANOVA Valores do Trabalho

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig
<i>Valor Interesse</i>	Entre Grupos	2.129	6	0.355	0.338	0.916
	Nos Grupos	134.472	128	1.051	-	-
	Total	136.602	134	-	-	-
<i>Valor Identificação</i>	Entre Grupos	2.753	6	0.459	0.584	0.742
	Nos Grupos	100.487	128	0.785	-	-
	Total	103.24	134	-	-	-
<i>Valor Social</i>	Entre Grupos	0.976	6	0.163	0.264	0.953
	Nos Grupos	78.810	128	0.616	-	-
	Total	79.785	134	-	-	-
<i>Valor Económico</i>	Entre Grupos	4.185	6	0.698	0.808	0.565
	Nos Grupos	110.478	128	0.863	-	-
	Total	114.663	134	-	-	-
<i>Valor Desenvolvimento</i>	Entre Grupos	8.801	6	1.467	2.150	0.052
	Nos Grupos	87.314	128	0.682	-	-
	Total	96.115	134	-	-	-

Os resultados do teste ANOVA, representado na Tabela 7, indicam que não há diferença significativa nos valores do trabalho da Geração Z com base nas diferentes áreas de estudo. Isto é evidenciado pelos valores de significância (Sig) obtidos para cada variável: Valor Interesse ($p = 0,916$), Valor Identificação ($p = 0,742$), Valor Social ($p = 0,953$), Valor Económico ($p = 0,565$) e Valor Desenvolvimento ($p = 0,052$).

Com um nível de confiança de 95% ($\alpha = 0,05$), não encontramos evidências estatisticamente significativas para rejeitar a hipótese nula de que não há diferenças nos valores do trabalho da Geração Z com base nas áreas de estudo. No entanto, é importante notar que a variável "Valor Desenvolvimento" apresenta um valor de significância marginalmente superior a 0,05 ($p = 0,052$), o que sugere uma possível tendência para diferenças significativas nessa área. Isto pode ser explorado em estudos futuros com amostras maiores ou métodos estatísticos adicionais.

Para complementar realizou-se uma análise multivariada que revelou que, entre as variáveis avaliadas, o "Valor Desenvolvimento" apresentou uma tendência de variação entre as áreas de estudo. Os estudantes de Ciências e Tecnologia foram os que mais valorizaram o desenvolvimento profissional, com uma média de 4,70, enquanto os estudantes de Ciências Sociais foram os que menos valorizaram, apresentando uma média de 4,35. Embora essas diferenças não tenham alcançado o nível de significância estatística, indicam uma tendência que merece consideração em análises futuras.

Por outro lado, para as variáveis "Valor Interesse", "Valor Identificação", "Valor Social" e "Valor Económico", a análise multivariada confirmou a uniformidade das preferências entre as áreas de estudo, com diferenças médias não significativas entre grupos.

Portanto, com base nos resultados obtidos, não podemos concluir que as áreas de estudo influenciam significativamente os valores do trabalho da Geração Z, exceto no caso do "Valor Desenvolvimento", onde há uma sugestão de diferença marginalmente significativa.

Concluimos que não há fundamentos estatísticos suficientes para afirmar que os Valores do Trabalho mais valorizados pela Geração Z variam em função das áreas de estudo dos indivíduos inquiridos. Assim, a hipótese H2, que postulava a existência de diferenças significativas nestes valores de acordo com as áreas de estudo, foi considerada falsa.

5. Discussão dos Resultados

Inicialmente, os resultados relativos às estatísticas descritivas, revelaram que os Valores Sociais, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance) e as perspectivas de progressão na carreira têm maior destaque entre as preferências profissionais da geração Z no momento de escolher uma organização empregadora. A priorização de um ambiente laboral positivo, caracterizado por relações interpessoais saudáveis, a valorização da experiência para promover o desenvolvimento profissional e a apreciação de um estilo de vida que inclua tempo para atividades de lazer destacam-se como elementos de grande importância.

A análise das estatísticas descritivas confirma estas tendências. Itens associados a esses valores apresentaram médias mais altas, indicando que foram considerados importantes pela maioria dos respondentes. Simultaneamente, os desvios-padrão relativamente mais reduzidos para esses itens sugerem uma maior concordância e consistência nas respostas dos participantes. Por exemplo, a dimensão "Ambiente de Trabalho Positivo" registou a média mais elevada (indicando alta relevância) e o desvio-padrão mais reduzido (indicando baixa variabilidade nas respostas), reforçando a uniformidade das percepções dos participantes sobre a importância de um ambiente de trabalho positivo.

Além disso, a análise dos itens com médias elevadas e desvios-padrão reduzidos nos outros grupos de questões revela uma coerência nas prioridades da Geração Z. No grupo 2 – Preferências Profissionais, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a estabilidade no emprego destacaram-se igualmente por médias elevadas e desvios-padrão reduzidos, sublinhando a consistência na valorização destes aspetos. No grupo 3 - Super's Work Values Inventory, a importância atribuída ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à remuneração segue a mesma tendência, com médias altas e desvios-padrão baixos, indicando uma concordância significativa entre os respondentes.

Por outro lado, os aspetos relacionados ao prestígio e à reputação da empresa emergem como elementos de menor relevância entre os participantes da pesquisa. As estatísticas descritivas refletem esta tendência, com médias mais baixas e desvios-padrão mais elevados para itens como "prestígio da organização" e "reconhecimento por parte de superiores hierárquicos", sugerindo uma menor importância atribuída a estes fatores e maior variabilidade nas respostas. Isto significa que, ao escolher um novo emprego, a Geração Z não atribui uma ênfase significativa ao renome ou à imagem de prestígio associada à organização empregadora.

Os resultados desta análise oferecem uma visão clara das prioridades da Geração Z, permitindo que as organizações empregadoras ajustem as suas estratégias de recrutamento e retenção para melhor atender às expectativas desta nova força de trabalho. Compreender estas preferências é crucial para atrair e reter talentos desta geração, uma vez que os elementos considerados mais relevantes (como um ambiente de trabalho positivo, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e oportunidades de progressão na carreira) são claramente valorizados, conforme evidenciado pelas estatísticas descritivas.

A Geração Z traz assim uma nova perspectiva para o mercado de trabalho, com valores e preferências que podem diferir das gerações anteriores. A análise detalhada das estatísticas descritivas realça a importância de se adaptar às expectativas desta geração, criando ambientes de trabalho que promovam relações interpessoais saudáveis, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Estes insights são fundamentais para a criação de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos que respondam às necessidades e desejos da Geração Z.

Quando comparados os fatores, observamos que a Geração Z confere maior importância aos Valores Sociais em comparação com outros valores do trabalho, validando assim a hipótese 1, estando em consonância com a literatura existente. Conforme destacado por Silva e Carvalho (2021), estudantes portugueses da Geração Z demonstram uma proeminência em relação aos

Valores Sociais, colocando os Valores Sociais acima dos restantes. Esta tendência não se verifica em escala global, pois os mesmos autores referem ser incomum priorizar os valores sociais do trabalho em estudos de outros países.

Esta distinção pode ser atribuída, em parte, às diferenças culturais que se manifestam em contextos nacionais. Além das muitas características que definem a Geração Z e os valores de trabalho, reconhece-se que os valores do trabalho diferem de acordo com a cultura nacional contextual (Parry & Urwin, 2011). No mesmo sentido, Hofstede (1980) refere que a cultura de cada país exerce influência sobre os valores do trabalho. House et al. (2004), nos seus estudos sobre cultura, afirmam que Portugal é caracterizado por uma valorização significativa das relações interpessoais. Isto implica que os laços pessoais e o aspeto social são altamente valorizados e desempenham um papel crucial nas interações diárias. Portanto, o aspeto cultural-social pode ser considerado uma das razões pelas quais o Valor Social está destacado em primeiro lugar, em contraste com outros países.

O Valor Económico também é um aspeto a considerar, uma vez que obteve uma média próxima ao fator do Valor Social. Desta forma, o aspeto financeiro, incluindo a remuneração, surge como o segundo fator mais valorizado por esta amostra no momento de escolher emprego. Quanto ao Valor de Interesse, que apresentou a média mais baixa, reflete que as características de um empregador que promova práticas inovadoras, partilha de conhecimento e estimule a criatividade são menos valorizadas em comparação com as demais características associadas aos outros quatro Valores do Trabalho.

A literatura também aponta para uma valorização significativa por parte da Geração Z em relação à progressão na carreira, formação contínua e recompensas financeiras, ou seja, aos Valores Económicos, como destacado por Berge e Berge (2019) num estudo de âmbito global. Schwabel (2014) sublinha que as "oportunidades de progresso" e "mais dinheiro" são os principais motivadores, enquanto Fratričová e Kirchmayer (2018) afirmam que a progressão

na carreira, oportunidades de aprendizagem e crescimento contínuo, juntamente com recompensas generosas, são elementos fundamentais. No entanto, é interessante notar que, ao contrário das tendências globais, o Valor Social parece superar, mesmo que ligeiramente, o Valor Económico em Portugal. Esta discrepância pode ser explicada pela vertente cultural anteriormente abordada, que enfatiza a valorização das relações interpessoais e o aspeto social no contexto do trabalho.

Enquanto a literatura global destaca uma maior ênfase nos Valores Económicos, a observação da Geração Z em Portugal pode ser influenciada pela valorização cultural das conexões pessoais e do ambiente social no local de trabalho. Este contraste destaca a importância de considerar os contextos culturais específicos ao interpretar as preferências e valores dos jovens no mercado de trabalho.

O mesmo autor, Berge e Berge (2019), no entanto, também adiciona outros motivadores, entre os quais o apoio dos colegas de trabalho (Valores Sociais) e o equilíbrio entre a vida profissional, ambos aspetos destacados nesta pesquisa, que iremos abordar adiante.

Conforme ilustrado nas Estatísticas Descritivas, os itens que avaliam diretamente o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tanto no grupo 2 como no grupo 3 (Estilo de vida: ter tempo suficiente para atividades de lazer. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: work-life balance.), foram os mais valorizados, apresentando as médias mais altas.

Observamos uma convergência entre os resultados obtidos nesta pesquisa e a literatura existente, relativamente à valorização da qualidade de vida na escolha de emprego. A Geração Z reconhece a necessidade de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, conferindo-lhe maior importância em comparação com gerações anteriores (Sánchez-Hernández et al., 2019).

A ênfase crescente na qualidade de vida pode também ser justificada pela conscientização dos jovens em relação ao aumento de problemas de saúde mental, como stress e ansiedade, conforme observado por Ernst & Young (EY, 2021). A preferência por empresas

que oferecem políticas de flexibilidade, resultando num melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal e uma melhor qualidade de vida, pode ser explicada pela crescente preocupação desta geração com o bem-estar e saúde mental.

Relativamente à dimensão da Estabilidade, tendo se destacado, é possível que esta tendência possa ser explicada de forma semelhante à observada na Dimensão do Valor Social no grupo 1, através de um enquadramento cultural. Esta explicação pode ser encontrada na obra de Hofstede (1980) intitulada "*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*", onde o autor identificou traços predominantes da cultura portuguesa, incluindo a aversão à incerteza. Hofstede destacou que Portugal possui um alto índice de evitamento da incerteza (*Country Uncertainty Avoidance Index*) dentro das cinco dimensões culturais analisadas. Este contexto cultural sugere que os indivíduos em Portugal tendem a valorizar a estabilidade e a previsibilidade no ambiente de trabalho, buscando minimizar a incerteza e os riscos associados.

Portanto, a observação da dimensão da Estabilidade como mais valorizada, pode ser interpretada à luz deste contexto cultural específico. Os resultados sugerem que, assim como na Dimensão do Valor Social, os valores culturais desempenham um papel significativo na formação das preferências e prioridades dos indivíduos no contexto do trabalho em Portugal.

O Ambiente de Trabalho, identificado como a segunda dimensão com a média mais alta neste estudo, pode ser interpretado como um reflexo dos valores sociais que são altamente valorizados pela Geração Z em Portugal, como observado anteriormente. O ambiente de trabalho caracteriza-se por uma atmosfera de confiança e cooperação, aspetos que estão também alinhados com os resultados da pesquisa de Almeida et al. (2010). Almeida et al. (2010) revelou que a maioria dos portugueses atribui uma forte identificação a certos aspetos valorizados no contexto profissional. Estes incluem a promoção do bem-estar coletivo, a tolerância e a compreensão, a segurança e estabilidade, bem como o respeito mútuo. Estes

aspectos estão intimamente relacionados com um ambiente de trabalho baseado na confiança e no respeito mútuo entre colegas e superiores.

Por outro lado, com uma diferença significativa, as dimensões da Liderança e Reputação, assim como a Conveniência de Mobilidade, destacaram-se como menos relevantes para a Geração Z. Isto indica que para esta geração, uma liderança eficaz e a reputação da empresa, assim como a localização da mesma, são aspectos secundários na escolha de emprego em comparação com os restantes fatores.

Se por um lado o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a remuneração e as relações interpessoais no ambiente de trabalho emergem como os aspectos mais preponderantes para a Geração Z no momento de entrada no mercado de trabalho e na escolha de um empregador, por outro lado, os motivadores intrínsecos, como a oportunidade de desempenhar um trabalho desafiante, sentir-se realizado pelo trabalho executado, explorar a criatividade e realizar uma variedade de tarefas, surgem como aspectos menos relevantes na escolha de emprego por parte desta amostra representativa da Geração Z.

Confrontando com a literatura, os resultados obtidos nesta pesquisa contradizem as conclusões de Silva e Carvalho (2021), os quais indicam que a Geração Z atribui maior valor aos valores intrínsecos do trabalho, tais como o significado e interesse do próprio trabalho, antes de considerarem os valores extrínsecos, como os benefícios materiais, tais como salários. Esta discrepância pode ser justificada pelas crescentes dificuldades financeiras vividas pelos jovens portugueses ao ingressar no mercado de trabalho. Conforme referido por Johnson et al. (2012), a discrepância entre a importância atribuída a valores extrínsecos e intrínsecos é impactada pelo contexto contemporâneo, sendo que a perspetiva das necessidades materiais sugere que, quando o bem-estar material está ameaçado, os valores extrínsecos do trabalho são realçados e os valores intrínsecos do trabalho enfraquecidos.

Relatórios do Banco de Portugal destacam a inflação elevada e a crise da habitação como fatores críticos que afetam o bem-estar económico da população jovem (Banco de Portugal, 2023), o que poderá justificar a valorização dos valores extrínsecos do trabalho. Os relatórios do Banco de Portugal têm sublinhado um aumento significativo na taxa de inflação nos últimos anos, principalmente devido ao aumento dos preços da energia e dos alimentos. Este aumento da inflação tem um impacto direto no poder de compra das famílias portuguesas, particularmente nos mais jovens e nos que estão a iniciar as suas carreiras profissionais. De igual forma, o Instituto Nacional de Estatística (INE) tem reportado uma crise de habitação significativa, com os preços das casas a aumentar a um ritmo superior ao dos rendimentos médios das famílias (INE, 2023). Isto dificulta o acesso à habitação própria, especialmente para os jovens e para aqueles que entram no mercado de trabalho.

Em relação aos valores do trabalho por área de estudo, os resultados desta pesquisa não identificaram diferenças significativas entre as áreas de estudo, à exceção do Valor Desenvolvimento.

Contrariamente às restantes, no "Valor Desenvolvimento", observou-se uma tendência de variação entre as áreas de estudo, com os estudantes de Ciências e Tecnologias a atribuírem maior importância ao desenvolvimento profissional em comparação com os estudantes de Ciências Sociais, que lhe conferem menor valor. Esta tendência observada está em alinhamento com o estudo de Silva e Carvalho (2021), que analisou os valores do trabalho entre alunos portugueses da Geração Z e que também identifica diferenças significativas entre estudantes de tecnologia e outras áreas, com os primeiros a demonstrarem uma maior valorização de desafios profissionais e motivação intrínseca no trabalho. Este paralelismo sugere que estudantes das áreas tecnológicas tendem a priorizar aspetos relacionados ao desenvolvimento e realização pessoal no ambiente de trabalho.

Relativamente às diferenças encontradas comparativamente ao estudo de Silva e

Carvalho (2021), uma das razões que podem explicar certas discrepâncias estão relacionadas com diferenças metodológicas entre os estudos. Em primeiro lugar, as amostras estudadas têm características distintas. Esta pesquisa tem uma amostra mais reduzida em comparação com o estudo de Silva e Carvalho. É também crucial mencionar que os períodos em que os estudos foram realizados são diferentes. Mudanças sociais, económicas e políticas ao longo do tempo podem impactar as perceções e valores dos indivíduos, inclusive em relação ao trabalho. Portanto, é importante considerar o contexto temporal em que os estudos foram conduzidos ao interpretar e comparar os resultados.

A literatura revela que os valores do trabalho demonstram variações significativas entre distintas gerações (Hansen & Leuty, 2012), bem como ao longo das diversas fases da vida e trajetórias de carreira dos indivíduos (Kuron et al., 2015). Além disso, há evidências que indicam que tais valores são fortemente influenciados pela cultura e contexto nacional de origem dos indivíduos (Parry & Urwin, 2011). No entanto, a pesquisa existente ainda carece de fundamentação para comprovar que as diferentes áreas de estudo dos jovens exercem influência significativa nos seus valores do trabalho.

6. Conclusão

A Geração Z, formada principalmente por jovens que estão agora a ingressar no mercado de trabalho, tem despertado um interesse crescente como área de estudo. Apesar desse interesse, ainda se sabe pouco sobre os valores relacionados ao trabalho dos jovens portugueses desta geração. Diferente das gerações anteriores, cujas características e comportamentos no mercado de trabalho já foram amplamente explorados, a Geração Z traz consigo um conjunto de interesses e expectativas únicos, sublinhando a importância de uma compreensão mais aprofundada das suas particularidades. Para as organizações, é essencial não apenas reconhecer essas especificidades, mas também entender como elas diferem das gerações anteriores. Compreender estas diferenças permitirá às empresas adaptar-se de forma mais eficaz às necessidades e motivações desta nova geração de trabalhadores, garantindo uma gestão mais alinhada com as suas expectativas.

A análise das preferências profissionais e valores do trabalho da Geração Z em Portugal revelou resultados elucidativos. Ao explorar as preferências desta geração através de um inquérito, e confrontando os resultados com a literatura existente a nível nacional e internacional, bem como considerando a influência da cultura portuguesa, pudemos compreender melhor as motivações e prioridades dos jovens que estão a ingressar no mercado de trabalho. Conhecimento este que se torna útil aos empregadores que pretendem elaborar estratégias eficazes de atração e retenção.

Destaca-se, em primeiro lugar, a valorização dos valores sociais por parte da Geração Z portuguesa. Esta preferência por valores relacionados com as relações interpessoais e a cooperação reflete a cultura do país. A cultura portuguesa tende a valorizar as relações interpessoais e a coesão social no ambiente de trabalho. Contudo neste estudo, surpreendentemente, os valores sociais superaram o valor económico, contrariando as tendências globais e demonstrando a importância das conexões pessoais e do ambiente social

no local de trabalho em Portugal.

Também foi evidente a relevância atribuída ao Valor Económico, embora se posicione ligeiramente abaixo dos valores sociais. Esta descoberta ressalta a importância da remuneração e dos benefícios financeiros para a Geração Z portuguesa, alinhando-se com as preocupações económicas enfrentadas pelos jovens no mercado de trabalho atual.

No mesmo sentido concluímos um maior valor atribuído aos valores extrínsecos. A análise dos valores intrínsecos e extrínsecos revelou uma discrepância em relação à literatura nacional existente, sendo que nos estudos já realizados em Portugal, os jovens da Geração Z atribuem maior importância aos valores intrínsecos, contrariamente aos resultados desta pesquisa. A atual crise económica, marcada por uma inflação elevada e dificuldades no acesso à habitação, sobretudo para a população mais jovem, poderá estar na causa desta tendência, pois quando o bem-estar material está ameaçado, os valores extrínsecos tendem a ser mais valorizados.

Também a estabilidade no emprego foi valorizada, tendo se verificado que os inquiridos atribuíram elevada importância a itens ligados à estabilidade no emprego. A crise financeira atual poderá estar na causa desta valorização, uma vez que em tempos de incerteza económica, a segurança no emprego torna-se ainda mais crucial. Contudo independentemente da crise e à imagem dos Valores Sociais, este resultado foi igualmente justificado com traços predominantes da cultura portuguesa, sendo que Portugal tem um alto índice de evitamento da incerteza, refletindo a importância que os portugueses atribuem à estabilidade e previsibilidade no ambiente de trabalho.

Um dos principais destaques foi a elevada relevância e ampla concordância atribuída pelos inquiridos ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, um reflexo de uma tendência global amplamente observada entre os membros da Geração Z. Em consonância com a literatura existente, constatamos que esta geração valoriza particularmente o *work-life balance*,

vendo-o como um elemento crucial. Este resultado reforça a necessidade crescente de conciliar as exigências do trabalho com a vida pessoal, demonstrando uma preocupação com o bem-estar e a qualidade de vida. Ou seja, para as organizações, este resultado reforça a urgência de implementar políticas e práticas que permitam um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional do colaborador, a fim de atrair e reter talentos desta nova geração.

Por fim, o teste One-Way ANOVA não revelou diferenças estatisticamente significativas nas preferências profissionais entre indivíduos de diferentes áreas de estudo, excetuando, no que respeita ao "Valor Desenvolvimento". Estudantes de Ciências e Tecnologias demonstram uma maior valorização do desenvolvimento profissional em comparação com os de Ciências Sociais, refletindo uma tendência que está em consonância com estudos anteriores. Estes resultados sugerem que, ao gerir uma força de trabalho diversificada, é crucial considerar as diferentes prioridades dos estudantes das áreas tecnológicas, que tendem a focar-se mais no desenvolvimento e na realização pessoal no ambiente de trabalho.

7. Implicações práticas

As conclusões retiradas deste estudo poderão contribuir para melhorar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos voltadas para esta geração emergente no mercado de trabalho português. É essencial que os empregadores compreendam e respondam à importância que a Geração Z atribui aos valores sociais. Criar um ambiente de trabalho que promova relações interpessoais positivas e a cooperação pode aumentar a satisfação e a retenção desta nova geração de trabalhadores.

Além disso, a valorização dos valores extrínsecos e da estabilidade no emprego, exacerbada pela atual crise económica, sugere que os empregadores devem oferecer pacotes de compensação competitivos e garantir segurança no emprego para atrair e reter talentos da Geração Z. Políticas que ofereçam estabilidade e benefícios financeiros sólidos são cruciais para esta geração, especialmente em tempos de incerteza económica.

Outro aspeto a considerar é a importância atribuída ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Implementar políticas de trabalho flexível, como horários flexíveis e opções de trabalho remoto, atende às expectativas da Geração Z, promovendo um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que é altamente valorizado por esta geração.

A ausência de diferenças significativas nas preferências profissionais entre diferentes áreas de estudo, exceto na dimensão valor desenvolvimento, indica que as estratégias de gestão de recursos humanos podem ser amplamente aplicáveis a todos os jovens trabalhadores, independentemente da sua área de formação. No entanto, programas de desenvolvimento profissional personalizados podem ser benéficos para atender às expectativas específicas de crescimento e aprendizagem contínua para este grupo populacional.

Ou seja, ao alinhar as práticas de gestão de recursos humanos com os valores e expectativas da Geração Z, os empregadores podem criar um ambiente de trabalho mais atrativo e eficaz, promovendo a satisfação, retenção e produtividade dos jovens trabalhadores

portugueses. Paralelamente, ao atender às expectativas específicas desta geração, as empresas fortalecem a sua posição competitiva no mercado. A capacidade de atrair e reter talentos tornou-se uma vantagem estratégica crucial, especialmente num contexto em que a competição por talento qualificado se tem vindo a intensificar. Esta abordagem integrada e proativa na gestão de recursos humanos permite que as organizações se destaquem como empregadores de escolha, capazes de captar e manter os melhores talentos, promovendo assim a sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

8. Limitações e sugestões a pesquisas futuras

Apesar de os resultados deste estudo contribuírem para a compreensão das preferências profissionais da Geração Z, é importante reconhecer algumas limitações que podem influenciar a generalização e a interpretação dos dados. Primeiramente a amostra utilizada é relativamente pequena (N=146), e não necessariamente representativa de toda a população da Geração Z em Portugal. Outra limitação a ter em conta a distribuição da amostra entre as áreas de formação, com uma representação desproporcional: as áreas da Saúde e das Ciências Empresariais constituíram mais de metade da amostra, com 32% e 21% dos participantes, respetivamente, enquanto a área das Ciências Sociais e do Comportamento e a área das Artes foram representadas por apenas 6 e 3% respetivamente. Esta distribuição desigual pode influenciar os resultados, refletindo vieses específicos dessas áreas predominantes.

Além das limitações já referidas, é importante salientar que este estudo foi conduzido num período de tempo específico e em um contexto geográfico delimitado, o que pode não refletir variações sazonais ou regionais que poderiam impactar os resultados. Outro ponto a considerar é que os dados foram obtidos através de questionários, o que pode introduzir vieses relacionados à autoavaliação e à interpretação subjetiva dos participantes. Por fim, a metodologia aplicada, embora robusta, tem suas próprias limitações inerentes que podem afetar a precisão das conclusões tiradas.

Recomenda-se que estudos futuros abordem estas limitações, expandindo o tamanho da amostra, diversificando os contextos geográficos e temporais, e utilizando métodos de coleta de dados complementares para validar e ampliar os resultados deste estudo. Sugere-se também incluir as gerações anteriores na pesquisa, de forma a comparar com a Geração Z, percebendo assim a evolução das preferências profissionais ao longo das gerações.

9. Referências

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Almeida, J. F., Brites, R., & Torres, A. (2010). Valores e classes sociais: Diferenças e semelhanças de género em Portugal. *Revista da Associação Portuguesa de Sociologia*, 1, 1-16.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (gen)me: limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Banco de Portugal. (2023). Relatório de Estabilidade Financeira. Banco de Portugal. www.bportugal.pt.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of Generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1-2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Berge, Z. L., & Berge, M. B. (2019). The Economic ABCs of Educating and Training Generations X, Y, and Z. *Performance Improvement*, 58(5), 44–53.
- Bethune, S. (2019). Gen Z more likely to report mental health concerns. *Monitor on Psychology*, 50(1). <https://www.apa.org/monitor/2019/01/gen-z>
- Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational

- differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324-331.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chao, L. (2005). For Gen Xers, it's work to live: allowing employees to strike a balance between job and life can lead to better retention rates. *Wall Street Journal*, Eastern edition, 29 de novembro, p. B6.
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268–2294.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187.
- Demel, S., Mariel, P., & Meyerhoff, J. (2019). Job preferences of business and economics students. *International Journal of Manpower*, 40, 473–499.

- Edmunds, J., & Turner, B. S. (Eds.). (2002). *Generational Consciousness, Narrative and Politics*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Ernst & Young. (2021). Gen Z Survey Revealing Businesses Must Rethink Their 'Plan Z'. Retrieved November 4, 2021, from https://www.ey.com/en_us/news/2021/11/ey-releases-gen-z-survey-revealing-businesses-must-rethink-their-plan-z
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1, 91-106.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of HRM*, 21(2), 28–39.
- Gelbart, N., & Komninos, J. (2012). Who? where? Y?. *Charter Journal*, 84(7), 20-23.
- Ghura, A. S. (2017). A qualitative exploration of the challenges organizations face while working with Generation Z intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 3(2), 105-114.
- Goh, C., & Okumus, F. (2020). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102523.
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to

- attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Gomes, C., Duarte, I., Marques, N. S., & Cunha, L. (2023). Practical recommendations for a post COVID-19 resilient Generation Z workforce. *Human Systems Management*, 42(1), 105-111. <https://doi.org/10.3233/HSM-220050>
- Gomes, M. I., Silva, A. R., & Oliveira, R. L. (2023). Challenges and opportunities of managing multigenerational workforce: Insights from Portugal. *European Journal of Human Resource Management*, 36(2), 89-104.
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Hofstede, G. (2001). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas da Habitação*. Instituto Nacional de Estatística. Disponível em www.ine.pt.
- Johnson, M. K., Sage, R. A., & Mortimer, J. T. (2012). Work values, early career difficulties, and the U.S. economic recession. *Social Psychology Quarterly*, 75, 242–267.
- Johnson, M. K., & Monserud, M. (2012). Work value development from adolescence to adulthood. *Advances in Life Course Research*.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family

- support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(2), 119-132.
- Kim, K., ElTarabishy, A., & Bae, Z. (2018). Humane Entrepreneurship: How Focusing on People can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World. *Journal of Small Business Management*, 56, 10–29.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging populations and management. *Academy of Management Journal*, 57(4), 929-935.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44, 991–1009.
- Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(4), 473-487. doi:10.1108/02656710310468632
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: Traditionalists, baby boomers, generation Xers, millennials: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. HarperBusiness.
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. A. (2005). An Empirical Assessment of Generational Differences in Work-Related Values. *Administrative Sciences Association of Canada*, 26, 62-71.
- McCrandle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (3rd ed.). McCrandle Research Publishing House.

- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 9-26.
- Ng, E. S., & Johnson, J. M. (2015). Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care? In R. J. Burke, C. L. Cooper & A.-S. Antoniou (Eds.), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities* (pp. 121-137). Edward Elgar Publishing.
- Ng, E. S. W., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2012). *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. Edward Elgar Publishing.
- Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated with Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), 1-16.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Patel, D., & Bhavsar, M. (2013). Understanding and managing Generation Y. *Indian Journal of Applied Research*, 3(1), 530-532.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in

work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

Van der Walt, F., & Du Plessis, Y. (2010). Age and work-related motives: A secondary data analysis of the South African leg of the CRANET survey. *South African Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10.

Visser, P. S., Krosnick, J. A., & Lavrakas, P. J. (2000). Survey Research. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 223-252). Cambridge University Press.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.

10. Anexos

Questionário

Bem-vindo/a!

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional da ISCTE – Business School estou a realizar o presente estudo, sobre as preferências profissionais da geração Z.

A sua participação consiste no preenchimento de um questionário online, com uma duração aproximada de 7 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, apenas queremos conhecer a sua opinião. Assinale para cada pergunta a opção que melhor corresponde à sua opinião.

O questionário é anónimo, confidencial e a sua participação neste estudo é voluntária. Se escolher participar, pode em qualquer momento interromper a participação. Os dados recolhidos destinam-se unicamente a fins académicos.

O estudo é realizado por André Stuart Abreu (ashau@iscte-iul.pt) sob orientação da Prof.^a Dr.^a Andrea Fontes (andrea_fontes@iscte-iul.pt) a quem poderá contactar para quaisquer esclarecimentos.

Por favor, indique se aceita ou não participar neste estudo. O preenchimento do questionário presume que compreende e que aceita as condições, consentindo participar.

Muito obrigado pela sua participação!

Grupo 1

Qual é a importância que atribui numa escala de 1 a 7 (sendo 1- Nada Importante e 7- Extremamente Importante) aos seguintes aspetos quando considera potenciais empregadores?

Valor intrínseco:

- 1- A organização produz produtos e serviços inovadores.
- 2- A organização produz produtos e serviços de alta qualidade.
- 3- Empregador inovador, com novas práticas e visão de futuro.
- 4- A organização valoriza e faz uso da sua criatividade.
- 5- Trabalhar num ambiente entusiasmante.

Valor extrínseco:

- 1- Um pacote de remuneração global atrativo.
- 2- Um salário base acima da média.
- 3- Emprego seguro e estável dentro da organização.
- 4- Boas oportunidades de promoção dentro da organização.
- 5- Experiência prática entre departamentos.

Valor social:

- 1- Ter um bom relacionamento com os seus colegas.
- 2- Ter um bom relacionamento com os seus superiores.
- 3- Colegas que apoiam e incentivam.
- 4- Um ambiente de trabalho divertido.
- 5- Um ambiente de trabalho feliz.

Valor de desenvolvimento:

- 1- Sentir-se mais confiante por trabalhar para uma organização específica.
- 2- Sentir-se bem consigo mesmo por trabalhar para uma organização específica.
- 3- Ganhar experiência para melhorar a carreira.
- 4- Uma rampa de lançamento para um futuro emprego.
- 5- Reconhecimento / apreciação de superiores hierárquicos.

Valor de aplicação:

- 1- Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu.
- 2- Oportunidade de aplicar o que foi aprendido numa outra organização.
- 3- A organização é orientada para o cliente.
- 4- Organização humanitária – que retribui à sociedade.
- 5- Aceitação e sentimento de pertença.

Grupo 2

Qual a importância que atribui numa escala de 1 a 5 (sendo 1- Nada importante. Não é um fator na minha seleção de trabalho. e 5- Crucial. Eu não consideraria um trabalho sem isso.) aos seguintes aspetos no momento de escolher um novo emprego?

- 1- Estilo de vida: ter tempo suficiente para atividades de lazer.
- 2- Prestígio: saber que outras pessoas acham o meu trabalho importante.
- 3- Independência: posso tomar decisões por conta própria.
- 4- Criatividade: posso experimentar novas ideias.
- 5- Trabalho desafiante: tenho sempre novos problemas para resolver.
- 6- Realização: alcançar o sentimento de sucesso por um trabalho bem feito.
- 7- Colegas: ter uma boa interação com os colegas de trabalho.
- 8- Salário: receber aumentos salariais que suportem a evolução do custo de vida.
- 9- Segurança: saber que a minha posição está assegurada a longo prazo.
- 10- Supervisão: ter um chefe que me trata bem.
- 11- Variedade: desempenhar tarefas distintas.
- 12- Ambiente físico de trabalho: trabalhar num local confortável (limpo, arrumado, bem iluminado, etc.)

Grupo 3

Qual a importância que atribui numa escala de 1 a 5 (sendo 1 o menos importante e 5- o mais importante) aos seguintes aspetos no momento de escolher um novo emprego?

- 1- Remuneração: remuneração fixa;
- 2- Pagamento atempado da remuneração;
- 3- Capacidade de liderança: visão do líder;
- 4- Práticas éticas;
- 5- Reputação da empresa: passado histórico;
- 6- Liderança de mercado;
- 7- Estabilidade;
- 8- Políticas de férias e licenças que o funcionário pode beneficiar;
- 9- Políticas de licenças sabáticas ou licenças sem vencimento;
- 10- Oportunidades de desenvolvimento: oportunidades de progressão de carreira;
- 11- Oportunidade de formação;
- 12- Conveniência de mobilidade: localização da empresa;
- 13- Oportunidades de transferência interna;
- 14- Ambiente de trabalho: ambiente de confiança;
- 15- Flexibilidade;

- 16- Segurança do emprego;
- 17- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: work-life balance;
- 18- Oportunidades internacionais dentro da empresa.

Grupo 4

Dados sociodemográficos:

- 1- Género.
- 2- Idade.
- 3- Nacionalidade.
- 4- Contexto laboral.
- 5- Habilitações.
- 6- Área de formação académica.

