



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE AS MODALIDADES DE TRABALHO COM
O *WORK-LIFE BALANCE* E A INTENÇÃO DE *TURNOVER* NA
GERAÇÃO Z

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Rafaela Silva Pereira Ramos André

Porto, junho de 2025



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE AS MODALIDADES DE TRABALHO COM
O *WORK-LIFE BALANCE* E A INTENÇÃO DE *TURNOVER* NA
GERAÇÃO Z

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Rafaela Silva Pereira Ramos André

Trabalho efetuado sob a orientação da
Doutora Adélia Monarca

Porto, junho de 2025

Nota: A dissertação está escrita em português do Brasil.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me conceder a força, a sabedoria e a resiliência necessárias para enfrentar cada etapa desta jornada, pois sem Ele nada disso teria sido possível.

Ao meu marido, que esteve ao meu lado em todos os momentos, celebrando cada pequena conquista com amor, entusiasmo e paciência, agradeço por ser meu alicerce e por me oferecer apoio incondicional nos dias bons e nos difíceis.

À minha família, que mesmo à distância nunca deixou de estar presente com palavras de carinho, incentivo e acolhimento, sou profundamente grata, pois o amor de vocês atravessa qualquer barreira e me sustentou quando mais precisei.

Ao meu sobrinho Thomas, que com sua doçura e alegria tornava tudo mais leve, agradeço por ser uma fonte constante de inspiração e ternura ao longo desse caminho.

À minha estimada amiga Gabriela, presente desde a licenciatura até o término deste mestrado, agradeço profundamente pela amizade incondicional em cada desafio, incerteza, descoberta e alegria. Você é, sem dúvida, uma amiga para toda a vida.

E à professora Adélia Monarca, minha orientadora, agradeço por sua atenção generosa, sua paciência e seu cuidado com cada detalhe deste trabalho, pois sua orientação foi essencial para que eu chegasse até aqui com segurança e confiança.

A todos vocês, ofereço meu carinho mais sincero e minha profunda gratidão, pois esta conquista é também de cada um que esteve comigo ao longo do caminho.

Índice

Resumo.....	6
<i>Abstract</i>	7
Introdução.....	8
Enquadramento Teórico.....	10
Gerações: Compreendendo algumas diferenças e expectativas no ambiente de trabalho..	12
Modalidades de Trabalho: Presencial, Remoto e Híbrido.....	14
<i>Work-Life Balance (WLB)</i>	16
Intenção de <i>Turnover</i>	19
Metodologia.....	21
Amostra.....	22
Instrumentos.....	24
Escala do <i>Work-life balance</i>	24
Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	24
Análise dos dados.....	25
Resultados.....	25
Discussão dos Resultados.....	27
Hipótese 1.....	27
Hipótese 2.....	28
Hipótese 3.....	30
Conclusão e Limitações.....	31
Síntese das principais conclusões do estudo.....	31
Forças e limitações do estudo.....	32
Sugestões para investigação futura.....	32
Implicações para a prática.....	33
Referências bibliográficas.....	34
Anexos.....	46
Anexo A – Tabelas.....	47
Anexo B – Questionário.....	50

Resumo

Este estudo investigou como as modalidades de trabalho 100% remota, 100% presencial e híbrida influenciam o *work-life balance* e a intenção de *turnover* na Geração Z. Utilizou-se método de investigação quantitativo, com amostragem não probabilística por conveniência e a técnica bola de neve na recolha de dados. A amostra foi composta por 84 indivíduos entre 18 e 29 anos, falantes da língua portuguesa e profissionalmente ativos. Os dados foram recolhidos por meio de um questionário disponibilizado na plataforma *Qualtrics*, incluindo variáveis sociodemográficas, a Escala de *Work-Life Balance* e a Escala de Intenção de *Turnover*. Os resultados indicam que a modalidade de trabalho não se relaciona significativamente com o WLB. Verificou-se correlação positiva entre a interferência do trabalho na vida pessoal e a intenção de *turnover*, bem como entre a interferência da vida pessoal no trabalho e a intenção de *turnover*. Já o enriquecimento do trabalho para a vida pessoal apresentou correlação negativa com a intenção de *turnover*. A modalidade de trabalho híbrida foi a preferida entre os participantes e esteve associada a níveis mais baixos de intenção de *turnover*. Conclui-se que, ao proporcionar maior flexibilidade, essa modalidade atende melhor às demandas da Geração Z, contribuindo para sua permanência nas organizações.

Palavras-Chave: geração Z, modalidade de trabalho, *work-life balance*, intenção de *turnover*

Abstract

This study investigated how fully remote, fully in-person, and hybrid work arrangements influence work-life balance and turnover intention among Generation Z. A quantitative research method was used, with non-probabilistic convenience sampling and the snowball technique for data collection. The sample consisted of 84 individuals aged between 18 and 29, portuguese speakers, and professionally active. Data was collected through a questionnaire made available on the Qualtrics platform, which included sociodemographic variables, the Work–Life Balance Scale, and the Turnover Intention Scale. The results indicate that the type of work arrangement is not significantly related to work-life balance. A positive correlation was found between work interference with personal life and turnover intention, as well as between personal life interference with work and turnover intention. In contrast, the enrichment of personal life through work showed a negative correlation with turnover intention. The hybrid work arrangement was the most preferred among participants and was associated with lower levels of turnover intention. It is concluded that, by offering greater flexibility, this arrangement better meets the demands of Generation Z, contributing to their retention within organizations.

Keywords: generation Z, work arrangements, work-life balance, turnover intention

Introdução

A Geração Z abrange aproximadamente 32% da população mundial (Osorio & Madero, 2024) e é constituída pela maioria dos que ingressam no mercado de trabalho atualmente (Lanier, 2017; Osorio & Madero, 2024), possuindo uma forte conexão com o ambiente digital e com tecnologias emergentes, diferenciando-se das gerações precedentes (Gerschenson et al., 2017). Na produção acadêmica, ainda não há uma unanimidade estabelecida sobre o marco inicial dessa geração, mas para grande parte da literatura, a Geração Z é caracterizada como um grupo de indivíduos nascidos a partir de 1995 (Jayatissa, 2023), estando entre as mais novas, sucedendo os *Millennials* e precedendo a Geração *Alpha* (McKinsey & Company, 2024).

Levando isso em consideração, parte dos membros da Geração Z que ingressaram no ambiente profissional se depararam com uma pandemia que causou mudanças e desafios significativos (Benitez-Marquez et al., 2022), como por exemplo, o aumento do trabalho temporário no contexto pós-COVID (McKee-Ryan, 2021). Dito isso, com o retorno ao espaço corporativo na organização visto como uma possível solução, o desafio atual é criar um modelo de trabalho flexível que atenda tanto aos interesses dos colaboradores quanto às necessidades da empresa, em um contexto econômico instável (Microsoft, 2022). Ademais, no ambiente profissional contemporâneo, a mudança é uma das escassas certeza e a tecnologia se encontra em um fluxo contínuo de inovação (Twenge & Campbell, 2008), apresentando obstáculos significativos para os líderes, especialmente na tarefa de admitir, manter e estimular profissionais que estejam no início de carreira (Twenge, 2010). Por conseguinte, ao reconhecer as diferentes questões entre as gerações, tende-se a elaborar ações de liderança que reforcem o ânimo e a eficiência dos colaboradores, ao mesmo tempo em que minimizam tensões e conflitos étários no ambiente de trabalho (Gursoy et al., 2008). Posto isso, essa demanda de ajustar o ambiente de trabalho não se limita apenas à geração mais recente, mas também para promover a colaboração intergeracional, sendo um desafio adicional para a gestão de recursos humanos e para a eficácia do ambiente laboral (Benitez-Marquez et al., 2022).

Quanto à modalidade de trabalho, até há pouco tempo, o trabalho presencial era a norma nos ambientes profissionais, contudo, essa realidade tem mudado com a transição dos ambientes de trabalho convencionais para novos ambientes de trabalho virtuais em ascensão (Parker et al., 2017 citado por Lamovšek et al., 2024). A modalidade de trabalho híbrida

situa-se entre os limiares do trabalho presencial e remoto, (Wontorczyk & Rożnowski, 2022), possibilitando a redução de custos e proporcionando a flexibilidade (Iqbal et al., 2021).

Dessa forma, salienta-se que a Geração Z traz uma transformação geracional importante para o ambiente laboral, e à medida que essa geração começa a fazer parte do mundo do trabalho, torna-se cada vez mais crucial compreender suas particularidades (Gabriellova & Buchko, 2021). Para a Geração Z, é de extrema importância que o ambiente corporativo promova uma cultura que respeite a inclusão e a diversidade (Oliveira Lima, 2024), que ofereça também flexibilidade em termos de onde e quando trabalhar, bem como o salário competitivo (Lassleben & Hofmann, 2023). A Geração Z apresenta perspectivas de trabalho distintas das gerações anteriores (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Leslie et al., 2021), mostrando-se mais independentes (Gomez et al., 2019) e trocam de empregos com maior frequência que as gerações precedentes (McCrindle & Fell, 2019). Segundo Chillakuri e Mahanandia (2018), a Geração Z é composta por indivíduos ágeis e versáteis, capazes de alternar tarefas com facilidade, e as organizações são encorajadas a reconhecer esse potencial, oferecendo iniciativas que permitam o desenvolvimento de competências em campos de interesse desse público. De acordo com os autores Osorio e Madero (2024), os integrantes mais experientes da Geração Z estão progredindo em suas trajetórias profissionais, bem como a sua presença no ambiente de trabalho está sendo desenvolvida, tornando-se essencial analisar os princípios e as aspirações dessa geração.

Considerando o exposto, o objetivo deste estudo foi perceber qual é a preferência de modalidade de trabalho 100% presencial, 100% remoto ou híbrido da Geração Z e a relação que essas modalidades de trabalho têm com o *work-life balance* e com a intenção de *turnover*. A pesquisa da Deloitte (2023) destacou que os *Millennials* e a Geração Z apreciam o trabalho remoto e híbrido, possibilitando o *work-life balance*, proporcionando mais tempo para família, amigos e *hobbies*, mas a variável intenção de *turnover* não foi incluída na mesma. Portanto, nesta investigação, o foco será exclusivamente na Geração Z, sem comparações com outras gerações, e a variável intenção de *turnover* será incorporada ao escopo do estudo. Os critérios de inclusão para participação no estudo consistiam em ter entre 18 e 29 anos, estar atualmente empregado, e ser falante da língua portuguesa. Adicionalmente, analisamos se as modalidades de trabalho não apenas influenciaram o *work-life balance* mas também se exercem influência sobre a intenção de *turnover* dos colaboradores, pois conforme estabelecido por Kodithuwakku e colaboradores (2018) compreender como manter a Geração Z e adotar abordagens eficazes de gestão de pessoas

pode ser crucial para otimizar o desempenho organizacional. Portanto, é de grande importância que as organizações estejam preparadas para detectar a propensão e os elementos que condicionam à intenção de *turnover* dessa geração (Wulandari et al., 2023), pois há uma compreensão limitada sobre as aspirações, peculiaridades e métodos de trabalho da Geração Z (Gaidhani et al., 2019). As discrepâncias entre as gerações também oferecem uma perspectiva do futuro, pois, embora as pessoas continuem a evoluir no percurso da vida, as percepções fundamentais do mundo frequentemente são estruturadas durante a adolescência e no início da idade adulta, transformando as gerações mais jovens em uma espécie de “bola de cristal” que antecipa o que virá a seguir (Twenge, 2023, p. 3). Portanto, fica evidente que as empresas precisam adotar estratégias inovadoras para despertar o interesse dos talentos da Geração Z, considerando suas visões distintas sobre carreira e sucesso profissional. Os comportamentos e características distintivas dessa geração representam desafios específicos para sua gestão eficaz no ambiente de trabalho e na força de trabalho em geral, portanto, compreender as influências que moldaram suas visões, metas profissionais e preferências de modalidade de trabalho é fundamental para atrair esses jovens talentos (Gomez et al., 2019).

Ademais, o presente estudo buscou preencher a lacuna na compreensão das preferências da Geração Z em relação às modalidades de trabalho 100% presencial, 100% remoto e híbrido, e suas implicações para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e para a intenção de *turnover*, explorando como as diferentes modalidades de trabalho influenciam o equilíbrio entre vida e trabalho, bem como na retenção da Geração Z nas organizações, considerando suas características e expectativas únicas.

Por fim, o estudo visou identificar estratégias de retenção eficazes, referente às modalidades de trabalho, alinhadas às necessidades e valores distintivos da Geração Z, e ao abordar essas questões, a pesquisa focou em fornecer *insights* valiosos para as organizações que buscam adaptar-se e manter a competitividade na atração e retenção de talentos da Geração Z em um mercado de trabalho em constante evolução.

Enquadramento Teórico

No ambiente organizacional, diferentes gerações de colaboradores compartilham o mesmo espaço de trabalho, cada uma com seus próprios princípios, propósitos, alvos e modo de trabalho singulares (Bennett et al., 2012). À medida que o mundo avança rapidamente, as disparidades entre as gerações se tornam mais pronunciadas e o ambiente de trabalho, e já não reflete adequadamente a diversidade das gerações que o compõem, pois nas organizações contemporâneas, observa-se uma significativa diferença geracional entre os colaboradores

mais experientes e os mais novos (Kicheva, 2017). A diversidade etária sempre esteve presente no ambiente laboral, porém, atualmente, essa discrepância é mais evidente, e embora as diferentes gerações tenham coexistido ao longo do tempo, as características, “valores profissionais” e “experiências de vida” entre elas eram mais uniformes no passado do que são atualmente (Burke, 2015, p. 3). Kicheva (2017) ainda afirma que as diferenças intergeracionais, relacionadas às distintas formas de comunicação empregadas pelos indivíduos, podem gerar dificuldades de interpretação, aumentar os índices de *turnover*, criar obstáculos na atração de novos talentos e comprometer o engajamento dos colaboradores em uma perspectiva duradoura.

Por conseguinte, Joshi e colaboradores (2011) destacam que embora o debate popular sobre gerações esteja em constante crescimento nas sociedades modernas, as questões geracionais ainda recebem pouca atenção por parte de especialistas em comportamento organizacional. As definições mais frequentes de grupos geracionais, amplamente disseminadas e legitimadas pelos veículos de comunicação populares, revelam-se insuficientes para interpretar plenamente a complexidade das disparidades geracionais no ambiente laboral (Joshi et al., 2011). Apesar das lacunas e desafios evidenciados, Verma (2020), aponta que a coexistência intergeracional no ambiente profissional oferece possibilidades importantes para o aprendizado recíproco, para a troca de conhecimento e para a combinação de experiência com inovação, portanto, manter uma equipe plurigeracional, com suas diversidades, é crucial e representa uma tarefa árdua no mundo organizacional.

No contexto de recrutamento de novos colaboradores, essa ação apresenta um dos desafios mais complexos para as organizações, especialmente quando os candidatos pertencem à geração que está ingressando pela primeira vez no mercado de trabalho, pois embora a nova tecnologia possa ser acompanhada de orientações, os novos colaboradores não vêm com um “manual” explícito de instruções (Twenge & Campbell, 2008, p. 862).

De acordo com o que foi apresentado por Mahmoud e colegas (2020), a definição de geração refere-se a grupos de indivíduos nascidos em épocas similares, para analisar questões, particularidades e comportamentos associados a esses grupos. O estudo geracional do Pew Research Center (2015) define as fronteiras das gerações para acompanhar grupos de pessoas em diferentes aspectos e comportamentos. A partir disso, as gerações são inspiradas pela família, amigos, eventos econômicos culturais e sociais, sendo que essas influências contribuem para a formação de “sistemas de valores” compartilhados que diferem uma geração da outra (Lubinski et al., 1996; Meglino & Ravlin, 1998 citados por Twenge et al.,

2010, p.1120). Portanto, a pertença a uma geração transcende o simples compartilhamento de datas de nascimento, envolvendo a posição histórica comum de experiências e ideias que influenciam o desenvolvimento dos membros, estabelecendo grupos diferenciados, marcados por uma conexão profunda com suas experiências coletivas (Mannheim, 1952). Dessa forma, sob o prisma histórico, a concepção de geração tem sido um dos pilares fundamentais para caracterizar o modo como o sujeito interage com a “sociedade” (Alwin & McCammon, 2007, p. 219), sendo pertinente afirmar que as gerações são delineadas principalmente por aspectos sociológicos em vez de biológicos (McCrindle, 2018), havendo diferenças significativas nas gerações e como as mesmas se interligam através de experiências e acontecimentos (Mahmoud et al., 2020). Em vista disso, a compreensão das disparidades no contraste geracional e dos elementos distintivos que caracterizam a Geração Z, em comparação com as demais gerações, pode ser valioso para as organizações ao incorporar com êxito essa nova geração no ambiente de trabalho (Chillakuri, 2020).

No âmbito da contratação de novos talentos, observa-se uma competitividade crescente, intensificada pela complexidade decorrente da diversidade geracional no processo de admissão e manutenção de profissionais, configurando um dos principais desafios enfrentados pelas organizações (Mahmoud et al., 2020). Em um ambiente laboral intergeracional, observa-se que, apesar das particularidades que diferenciam cada grupo, há uma convergência em valores fundamentais, como recompensas externas, um clima organizacional positivo e oportunidades de desenvolvimento contínuo. A gestão eficaz dessas semelhanças, aliada à compreensão das diferenças, pode fortalecer a coesão organizacional, especialmente no cenário atual, caracterizado pela dinâmica intergeracional no local de trabalho (Nnamboozee & Parumasur, 2016).

Gerações: Compreendendo algumas diferenças e expectativas no ambiente de trabalho

Atualmente temos seis gerações presentes, nomeadamente, Geração “*Silents*” (1925-1945), Geração *Boomers* (1946-1964), Geração X (1965-1979), *Millennials* (1980-1994), Geração Z (1995-2012) e a Geração que nasceu depois de 2012 que a autora os chama de Geração “*Polars*” (Twenge, 2023, p. 2). Ressaltamos que no cenário atual, o mercado de trabalho abrange as gerações *Baby boomers*, a Geração X, os *Millennials* e a Geração Z (Leslie, et al., 2021, p.173). Cada geração tem suas idiossincrasias e expectativas, e no propósito de suprimir conflitos no ambiente laboral é extremamente relevante que os gestores e líderes saibam se comunicar com as distintas gerações (Hammill, 2005). Para

contextualizar que vamos estudar particularmente a Geração Z, cumpre ressaltar algumas características principais no ambiente laboral das gerações anteriores.

Os *baby boomers* nascidos no período pós-guerra, foram marcados por movimentos sociais significativos (McCrindle, 2018), participaram do “*boom econômico*” e da ampliação da “educação e do estado de bem-estar social no pós-guerra” (Edmunds & Turner, 2005, p. 561). Profissionalmente, eles esperam que os líderes ofereçam direcionamento e os guiem rumo às metas organizacionais, e além disso, apresentam pouco domínio de recursos digitais e demonstram resistência a inovações (Raths, 1999 citado por Yu & Miller, 2005).

A Geração X se desenvolveu em meio a ascensão dos computadores (Bova & Kroth, 2001), sendo influenciada pelo planejamento familiar e por ter uma família com dois provedores ativos (Glass, 2007). Já no ambiente de trabalho, destacam-se pela adaptabilidade e autonomia (Neville & Brochu, 2019).

No que diz respeito aos *Millennials*, esses foram criados na era digital com “placas de bebê a bordo”, crescendo num ambiente onde a infância foi previamente definida (Neville & Brochu, 2019, p. 21), sendo reconhecidos como indivíduos hábeis com o uso da tecnologia (Calvo-Porrá & Pesqueira-Sanchez, 2020). No ambiente de trabalho são caracterizados como resilientes e receptivos a vivenciar transformações (Neville & Brochu, 2019). Os *Millennials* se destacavam por serem a geração adulta mais diversa em termos raciais e étnicos na história (Dimock, 2019), porém, a Geração Z supera esse marco, apresentando uma diversidade mais acentuada (Dimock, 2019; Rue, 2018).

Finalmente a Geração Z, parte dos indivíduos que estão entrando no cenário de trabalho atualmente e nos próximos anos são membros dessa geração (Lanier, 2017), e as pesquisas sobre essa geração estão começando (Chillakuri, 2020) sendo essencial que as entidades empregadoras estejam se preparando para recebê-los (Schroth, 2019). Afetada pela pandemia, essa geração enfrenta desafios em áreas como formação, gestão financeira e qualidade de vida, representando um grupo em constante evolução (McKee-Ryan, 2021). Os integrantes dessa geração nasceram durante uma conjuntura marcada pelo terrorismo, crises climáticas e recessão global, no entanto, é fortemente privilegiada em termos materiais, totalmente imersa na tecnologia e com níveis formais de educação mais elevados do que qualquer geração anterior em nossa história (McCrindle, 2018). Uma das particularidades da Geração Z é o seu protagonismo na era tecnológica, tendo crescido completamente imersos no ambiente digital e expostos às novas tecnologias desde cedo (Francis & Hoefel, 2018), fazendo com que essa convivência contínua com o expansão tecnológica faça parte da sua

identidade, permitindo que integrem a tecnologia ao seu cotidiano (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018).

A Geração Z busca uma organização que a reconheça como indivíduos capazes de gerar impacto substancial, sendo que o elemento primordial almejado por esse grupo é flexibilidade horária, benefícios remunerados e um clima de trabalho descontraído (Turner, 2015 citado por Gabrielova & Buchko, 2021), são mais centrados na busca pela autenticidade e pela individualidade, são comprometidos em causas diversas e acreditam no poder da comunicação como forma de solucionar divergências (Francis & Hoefel, 2018).

Como evidenciado por Mertins e colegas (2024), a Geração Z valoriza ocupações que ofereçam propósito e flexibilidade, optando por formatos remotos e evitando sobrecarga de trabalho. Em razão disso, à medida que a Geração Z ingressa no mercado de trabalho, os recursos humanos devem ajustar-se para atender às suas demandas, equilibrando-as com as expectativas de profissionais mais experientes, promovendo integração e engajamento entre os indivíduos de diferentes gerações (Benitez-Marquez et al., 2022). Considerando isso, a incorporação da Geração Z no ambiente profissional traz consigo indivíduos que possuem características singulares (Racolça-Paina & Irini, 2021), e para liderar eficazmente, em um ambiente de trabalho cada vez mais diversificado, é crucial que os empregadores compreendam os princípios e as expectativas sustentados pela Geração Z (Leslie et al., 2021). É certo que os empregadores necessitam estar prontos para se adaptar à entrada da Geração Z no ambiente de trabalho, pois os mesmos permanecerão como uma parte significativa da força de trabalho nos anos seguintes (Ganguli et al., 2022).

Nesse contexto, a variedade intergeracional no contexto profissional influencia significativamente as atitudes e aspirações dos colaboradores, gerando uma ampla gama de preferências e demandas em relação às condições e características do local de trabalho (Nabahani & Riyanto, 2020). Paralelamente, o ambiente laboral tem experimentado mudanças, evoluindo de configurações tradicionais com espaços departamentais segregados para ambientes abertos, promovendo a partilha ágil e eficiente de recursos e conhecimentos entre diferentes setores, refletindo novas dinâmicas presentes nos locais de trabalho contemporâneo (Benitez-Marquez et al., 2022).

Modalidades de Trabalho: Presencial, Remoto e Híbrido

A estruturação do trabalho, que envolve a organização das funções, procedimentos, interações e deveres dos colaboradores, está associada a diversos resultados organizacionais

relevantes, como segurança, eficiência e criatividade (Bowe et al., 2000 citados por Parker, 2014).

À vista disso, ainda não há uma definição sobre como será, no futuro, o modelo predominante de local de trabalho, se totalmente remoto, híbrido ou exclusivamente presencial. Ademais, ainda há pouca conhecimento sobre como essas mudanças afetam a rotina profissional, impactando diferentes grupos de maneiras distintas (Fan & Moen, 2023). No que diz respeito à modalidade de trabalho remota, essa já fazia parte das práticas de algumas organizações, antes da pandemia (Luna, 2024). Com a implementação das restrições de mobilidade durante a pandemia, muitos colaboradores foram orientados a permanecer em casa e, sempre que a natureza do trabalho o possibilitasse, a desempenhar suas funções à distância (Organização Internacional do Trabalho, 2020). Dito isso, o COVID-19 obrigou grande parte das organizações a adotarem o trabalho remoto, redefinindo significativamente a percepção e a prática dessa modalidade, e mesmo com a flexibilização das restrições, muitos colaboradores preferem manter essa modalidade, indicando sua consolidação como uma prática permanente no ambiente corporativo (Smite et al., 2023). Contudo, com a redução dos riscos associados à pandemia, muitas empresas têm manifestado a expectativa de que seus colaboradores retornem aos escritórios presenciais (Gibson et al., 2023).

Tendo isso em vista, a estruturação do trabalho, ao planejar e coordenar atividades de maneira eficiente para garantir funcionalidade, coesão e fluidez, assume um papel crucial no contexto atual, em que as organizações procuram disponibilizar opções entre três modelos distintos de trabalho presencial, remoto e híbrido (Włodarkiewicz-Klimek, 2021), as quais serão detalhadas a seguir.

A modalidade de trabalho presencial, envolve realizar as atividades presencialmente na organização, utilizando seu espaço e recursos, e seguindo um horário de trabalho determinado antecipadamente (Włodarkiewicz-Klimek, 2021). Em contrapartida, o modelo de trabalho remoto ocorre fora do espaço físico da organização, utilizando recursos tecnológicos e comunicação a distância. Logo, a fusão dessas duas modalidades de trabalho, presencial e remoto, deu origem à modalidade de trabalho híbrida (Włodarkiewicz-Klimek, 2021). A modalidade de trabalho híbrida permite que os colaboradores alternem entre atividades presenciais e remotas ao longo da semana, e em determinados dias, a presença física no escritório pode ser obrigatória para todos; enquanto em outros, é possível combinar o trabalho presencial e a distância (Grzegorzcyk et al., 2021), proporcionando flexibilidade nas rotinas e atendendo às demandas específicas de cada tarefa.

A distinção evidente entre a modalidade de trabalho presencial e a remota reside nas interações presenciais entre os colaboradores, pois mesmo com o avanço dos meios de comunicação digital, interações interpessoais e trocas de informações imprevistas são desafiadoras de serem reproduzidas no contexto digital (Tsuji et al., 2019). Ademais, a modalidade de trabalho híbrida influencia mais intensamente a dinâmica do trabalho e os vínculos sociais do que na modalidade remota, e colaboradores que atuam nessa modalidade híbrida necessitam de condições que reúnem elementos tanto do trabalho presencial quanto do remoto, além de *feedbacks* constantes para alcançar bons resultados (Zamani et al., 2024 citados por Lamovšek et al., 2024). Como demonstrado por Iqbal e colegas (2021), a modalidade de trabalho híbrida é adotada para conciliar demandas distintas e prevenir divergências, superando complicações geográficas, custo e gestão, e é frequentemente resultado da inovação tecnológica. Portanto, essa modalidade de trabalho promove a qualidade de vida dos colaboradores, e o equilíbrio mais eficiente entre as demandas pessoais e profissionais (Grzegorzczak et al., 2021). Mediante isso, espera-se que a modalidade de trabalho híbrida seja a preferência predominante entre os indivíduos da Geração Z.

Work-Life Balance (WLB)

De acordo com Jain (2009), o trabalho desempenha um papel fundamental em nosso cotidiano, proporcionando-nos uma noção de concretização e apreciação e, primordialmente, uma fonte de renda que nos permite atender às nossas necessidades e bens materiais. Além disso, afirmado por Chauhan e colegas (2024), desempenha um papel na construção de nossa essência, permite a organização temporal de nossas atividades e promove interações no relacionamento interpessoal.

Entretanto, cada colaborador almeja encontrar equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, constituindo um meio indispensável para o envolvimento dos colaboradores, contribuindo para a sua satisfação (Meena & Sharma, 2023). O equilíbrio entre vida profissional e pessoal influencia a qualidade de vida, a satisfação, a motivação e a permanência no trabalho dos colaboradores. Diante das novas expectativas geracionais, torna-se fundamental entender como as organizações implementam políticas de gestão para assegurar um equilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais eficazes (Sánchez-Hernández et al., 2019).

O conceito do *work-life balance* (WLB) tem diversas definições (Sirgy & Lee, 2018) mas vamos adotar a definição dos autores Greenhaus e colegas (2003) que se refere à distribuição equilibrada de tempo e energia entre a esfera profissional e as atividades fora do

trabalho, buscando alcançar elevado nível de satisfação em ambas as áreas. Portanto, indivíduos que dividem de forma equilibrada seu tempo e envolvimento psicológico entre a esfera profissional e pessoal alcançam um equilíbrio positivo nessas dimensões. Por outro lado, uma distribuição desigual desses recursos entre a esfera profissional e pessoal resulta em um equilíbrio negativo (Greenhaus et al., 2003). Assim sendo, o WLB é um componente essencial da vida contemporânea que afeta de maneira significativa tanto as pessoas quanto as empresas, sendo que esse equilíbrio consiste em administrar de forma eficiente as exigências a vida profissional e da vida pessoal, assegurando que um não sobreponha o outro (Chauhan et al., 2024).

Em sintonia com o relatório da Deloitte (2023), a Geração Z atribui grande importância ao trabalho como parte de sua identidade e prioriza o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois esses indivíduos valorizam o modelo de trabalho híbrido e a flexibilidade que ele oferece, sendo que muitos indicam que buscaram alternativas de emprego caso fossem obrigados a retornar a modalidade de trabalho totalmente presencial. Assim, espera-se que:

H1: *Os indivíduos da Geração Z que estejam na modalidade de trabalho híbrida apresentam níveis mais elevados de WLB comparativamente com os indivíduos que estejam na modalidade 100% remoto e 100% presencial.*

A distinção entre a vida pessoal e a atividade profissional representa um obstáculo comum para a maioria dos profissionais, e a busca por harmonia entre atividades profissionais e pessoais tornou-se prioritária, especialmente após os desafios impostos pela pandemia, devido a aspectos como a adoção prolongada do trabalho remoto, o uso excessivo de tecnologia e o esgotamento emocional (Lonska et al., 2021). Sendo assim, a implementação de modalidades de trabalho flexíveis pode resultar numa situação mutuamente benéfica, proporcionando vantagens tanto para as organizações quanto para os colaboradores (Leslie et al., 2012). Em vista disso, à medida que a modalidade de trabalho híbrido se faz mais comum, as pesquisas indicam que a sua influência varia entre as diferentes gerações, contudo, os benefícios são amplamente reconhecidos, independentemente da idade ou estágio de carreira. O trabalho híbrido melhorou o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para 62% dos colaboradores híbridos, aumentou a produtividade doméstica para 48%, o bem-estar geral para 46%, e a eficiência no trabalho para 45% (Kelly, 2022), sendo certo que os arranjos de trabalho flexíveis são extremamente importantes para apoiar os colaboradores na gestão de seus compromissos tanto profissionais

quanto pessoais (Allen et al., 2013). Assim, podemos entender que a modalidade de trabalho presencial mostra-se pouco atraente para a Geração Z, visto que não proporciona a flexibilidade comparável à modalidade de trabalho híbrida.

Alguns estudos destacaram que o bem-estar dos colaboradores está diretamente relacionado à sua capacidade de equilibrar trabalho e vida pessoal, com suporte organizacional adequado desempenhando um papel essencial nesse processo (Christopher, 2001; Daley et al., 2009; DiRenzo et al., 2011; Halpern, 2005; Hilton et al., 2009; Skinner & Pocock, 2011; Wang et al., 2008; citados por Zheng et al., 2015). O conflito trabalho-família ocorre quando as exigências do trabalho e da vida pessoal se tornam desarmônicas, dificultando o equilíbrio entre ambas as esferas, sendo descrita como uma interação conflituosa, onde as demandas de cada área se sobrepõem, tornando uma mais difícil de atender devido à outra (Kahn et al., 1964 citados por Greenhaus & Beutell, 1985). Já o enriquecimento trabalho-família diz respeito até que ponto as vivências em um papel contribuem para aprimorar a “qualidade de vida” no outro, sendo “bidirecional”. Portanto, o enriquecimento trabalho-família ocorre quando as atividades profissionais impactam favoravelmente a vida pessoal, enquanto o enriquecimento família-trabalho se verifica quando as interações no contexto familiar geram efeitos positivos para a rotina e desempenho profissional (Greenhaus & Powell, 2006, p. 73).

Nesse sentido, o WLB é essencial para aumentar a satisfação dos colaboradores, e as organizações devem implementar políticas de flexibilidade para alinhar responsabilidades profissionais e pessoais, sendo que essas práticas promovem maior eficiência e bem-estar no trabalho (Marecki, 2023), além de influenciar positivamente na fidelização dos colaboradores e no desempenho organizacional dos mesmos (Lestari & Margaretha, 2021). Ainda mais, é evidente que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é reconhecido como um elemento importante, estando associado tanto aos comportamentos de retirada dos colaboradores, quanto às intenções de *turnover* dos mesmos (Hughes & Bozionelos, 2007), sendo que o conflito entre o trabalho e a família elevam a propensão dos colaboradores a demonstrarem a intenção de *turnover* (Anderson et al., 2002). De acordo com o estudo de Ahmad e colaboradores (2023), ao observarem que a organização adota práticas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os colaboradores tendem a sentir-se valorizados e reconhecidos, o que reforça sua conexão com o ambiente de trabalho e reduz a intenção de *turnover* alinhando-se a uma relação de troca mútua.

H2: *Existe uma associação negativa entre o work-life balance e a intenção de turnover.*

Intenção de *Turnover*

No cenário atual, uma das principais dificuldades que desafiam a gestão de pessoas nas organizações é a predisposição dos colaboradores à intenção de *turnover* (Suganda, 2022). De acordo com Mobley e colegas (1979), a intenção de *turnover* reflete a predisposição de um colaborador em deixar a organização e serve como um indicador que antecede o *turnover* em si. Além disso, essas intenções têm maior poder explicativo sobre a variação da rotatividade quando comparadas à satisfação no trabalho. Isso se deve ao fato de que a satisfação é uma resposta emocional, enquanto as intenções indicam uma decisão comportamental direcionada, como optar por sair (Mobley et al., 1979). Sendo assim, a intenção de *turnover* pode ser vista como um processo que abrange aspectos “psicológicos, cognitivos e comportamentais” (Takase, 2010, p. 4).

Nesse sentido, os gestores devem identificar as causas da rotatividade e implementar estratégias eficazes para a retenção de talentos, assegurando a competitividade organizacional em um cenário globalizado. A valorização e o acompanhamento contínuo dos colaboradores são fundamentais para a sustentabilidade da organização, e além disso, a seleção criteriosa de líderes qualificados e a promoção de desafios no ambiente de trabalho contribuem para uma gestão eficiente e estruturada (Ongori, 2007). Logo, os colaboradores são fundamentais para o progresso e a continuidade das organizações, tornando essencial a adoção de estratégias para sua permanência pelo maior tempo possível (Kumar, 2022), pois em conformidade com o que Homburg e colegas (2013) afirmam, para as entidades empresariais, a intenção de *turnover* é uma medida mais eficaz do que a própria rotatividade concretizada, pois ela concede às empresas a oportunidade de implementarem ações preventivas para manter seus colaboradores.

Diante dessas consequências desfavoráveis que as intenções de *turnover* podem impor às organizações, é relevante compreender e implementar estratégias efetivas para mitigar tal questão. Uma possível estratégia consiste em promover um equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal dos colaboradores, analisando como eles conseguem gerenciar seu tempo e dedicação entre ambos os domínios, assegurando que essas esferas estejam harmonizadas e livres de conflitos (Suganda, 2022). A percepção de um desequilíbrio nesses domínios pode levar os colaboradores a contemplar a possibilidade de deixar a organização, particularmente quando enfrentam obstáculos para alocar de maneira eficaz seu tempo entre

as demandas ocupacionais no ambiente de trabalho e nas responsabilidades em suas vidas pessoais (Suganda, 2022).

Dito isso, foram identificados diversos elementos que influenciam a intenção de *turnover*, como valorização, autonomia, oportunidade de desenvolvimento, remuneração, estabilidade, dinâmica de relacionamentos, alinhamento com políticas internas e equilíbrio entre aspectos pessoais e profissionais. Logo, os fatores organizacionais são vitais para compreender as razões por trás da intenção de *turnover* dos colaboradores (Herzberg, 1966 citado por Jha, 2009), tornando essencial que os gestores implementem estratégias focadas na retenção, especialmente frente aos altos índices de *turnover* da Geração Z (Silva & Dhammika, 2022).

De acordo com a pesquisa realizada por Tsen e colaboradores (2021), em locais onde os trabalhadores possuem grande autonomia e a possibilidade de flexibilizar sua localização e horários de trabalho, existe uma tendência reduzida à intenção de *turnover*. Segundo os resultados apresentados por Singh e Sant (2023), a modalidade de trabalho híbrida é mais eficaz na redução da intenção de *turnover* quando os colaboradores estão comprometidos pois neste formato, o maior engajamento está associado a menor intenção de *turnover*, ao contrário do trabalho remoto, onde esse impacto é menos significativo, e isso reforça a importância da modalidade de trabalho híbrida para a retenção de talentos. Em consonância com o estudo de Selvi e Madhvkumar (2023), o modelo de trabalho híbrido busca equilibrar a satisfação no local de trabalho, que proporciona maior tempo em família, economia de tempo e custos de deslocamento, alimentação caseira e envolvimento em *hobbies* pessoais dos colaboradores. A maioria dos profissionais que optam pela modalidade de trabalho híbrida não prefere o trabalho remoto integral, mas aprecia ir ao escritório periodicamente, pois como sujeitos sociais, valorizam a interação com colegas, o que melhora o bem-estar, a produtividade e aumenta sua intenção de continuar na organização (Selvi & Madhvkumar, 2023). Portanto, na modalidade de trabalho híbrida é fundamental que as empresas priorizem estratégias de engajamento para criar um espaço inclusivo e colaborativo, promovendo a qualidade de vida dos colaboradores. Da mesma forma, devem reestruturar os processos organizacionais para garantir que os colaboradores remotos permaneçam comprometidos e conectados à cultura da empresa (Singh & Sant, 2023). Assim, espera-se que:

H3: *Os indivíduos da Geração Z, que operam na modalidade de trabalho 100% presencial, terão níveis mais elevados de intenção de turnover em relação aos que operam nas modalidades 100% remoto e híbrido.*

Em outras palavras, Oppong Peprah (2024) afirma que diversas organizações estão avaliando a implementação da modalidade híbrida de trabalho, tendo em vista que parte dos colaboradores desempenham suas funções no espaço de trabalho, enquanto outros operam através de sua residência, alternando conforme a necessidade. Esse modelo emergente não só potencializa a *expertise* dos colaboradores, mas também expande o acesso a um espectro mais amplo de pessoas, observando-se um aumento da *performance* tanto de indivíduos quanto de pequenos grupos, redução de custos operacionais e maior versatilidade para os colaboradores.

No entanto, a intenção de *turnover* pode comprometer a estabilidade organizacional e seu crescimento a longo prazo, tornando-se indispensável a adoção de estratégias ágeis que fortaleçam um vínculo duradouro com os colaboradores, por meio da escuta ativa, do diálogo contínuo e da avaliação de desempenho, contribuindo para a redução do estresse dos mesmos (Kumar et al., 2021). Dessa forma, compreender as necessidades, aspirações e princípios da Geração Z, que compõem uma parcela crescente dos novos talentos no mercado de trabalho, é crucial para que as organizações ajustem suas estratégias e práticas, garantindo a capacidade de atração e retenção desses profissionais emergentes (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

Diante de tudo isso, podemos entender que a Geração Z valoriza a flexibilidade e o WLB, fatores que influenciam suas preferências por arranjos de trabalho flexíveis e sua intenção de permanecer na organização. Apesar de a literatura indicar que a modalidade de trabalho híbrida pode melhorar o WLB, ainda há incertezas sobre sua relação com a retenção de talentos nessa geração. Este estudo investiga como as modalidades de trabalho se relacionam com o WLB e a intenção de *turnover* na Geração Z, fornecendo *insights* para adaptar estratégias organizacionais às demandas desse grupo.

Metodologia

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, construído especificamente para esta pesquisa. O questionário foi composto por três partes: (1) questões sociodemográficas (*e.g.*, idade, sexo, nacionalidade, estado civil, filhos ou dependentes, composição do domicílio, nível de escolaridade, vínculo contratual, modalidade de trabalho atual, distribuição da carga híbrida, modalidade de trabalho desejada, carga horária semanal, tempo de experiência profissional, tempo na empresa atual, tempo na função atual, área de atuação); (2) uma Escala de *Work-Life Balance* (WLB); e (3) uma escala de Intenção de *Turnover*. As partes que compreenderam o questionário das escalas foram detalhadas em seções subsequentes do

estudo, os quais foram acompanhados de esclarecimentos sobre a garantia de confidencialidade e anonimato, sendo assegurado por meio de um termo de consentimento informado, com os propósitos da pesquisa e do contexto acadêmico em que a mesma se insere. Após sua elaboração, o questionário foi disponibilizado na plataforma *online Qualtrics* e, posteriormente, divulgado no *Facebook, Instagram, LinkedIn* e *WhatsApp* com o intuito de alcançar participantes pertencentes à população-alvo. Para ampliar o alcance da amostra, foi utilizada a técnica de amostragem do tipo “bola de neve”. Esse procedimento consistiu em iniciar a coleta com um grupo inicial de participantes que atendiam aos critérios de inclusão, os quais foram convidados a indicar outras pessoas que também pertenciam à população-alvo. Tal estratégia possibilitou a obtenção de uma amostra mais diversa e representativa da Geração Z, abrangendo diferentes perfis e contextos sociais.

Amostra

Para o presente estudo, foi utilizada uma amostra não probabilística, considerando como critérios de inclusão indivíduos pertencentes à Geração Z, nascidos entre 1995 e 2012, com idades entre 18 e 29 anos, que estivessem inseridos no mercado de trabalho e fossem falantes da língua portuguesa.

Tendo isso em vista, a amostra contou com 164 participantes, porém, apenas 84 respostas foram consideradas válidas na análise, uma vez que esses respondentes completaram as perguntas necessárias para o estudo, pois as demais respostas foram excluídas pela aplicação de um filtro no SPSS que manteve apenas participantes com idades entre 18 e 29 anos (incluindo quem completou 30 anos no ano da coleta), que declararam estar trabalhando e que não apresentaram dados omissos em nenhuma questão das escalas de *work-life balance* ou da intenção de *turnover*.

Dos 84 participantes, 23 se identificaram como do sexo masculino (27.4%), 60 como do sexo feminino (71.4%) e 1 preferiu não dizer (1.2%) ($M = 1.74$, $DP = 0.47$). A média de idade dos respondentes foi de 25.58 anos ($DP = 2.95$), com maior concentração na faixa dos 28 anos, que corresponde à moda da distribuição. No que diz respeito à nacionalidade, 75 participantes identificaram-se como brasileiros (89.3%), 7 como portugueses (8.3%) e 2 indicaram outra nacionalidade (2.4%) ($M = 1.13$, $DP = 0.40$). Quanto ao estado civil, 59 participantes declararam-se solteiros (70.2%), 16 casados (19%), 7 em união de fato (8.3%) e 2 indicaram outros (2.4%) ($M = 1.54$, $DP = 0.88$). As informações relativas aos dependentes e à convivência foram detalhadas no Anexo A, na tabela 1.

Referente ao nível de escolaridade, as categorias foram distribuídas da seguinte forma: 17 participantes com 12º ano de escolaridade (20.2%), 15 participantes com Ensino Técnico Profissional (17.9%), 46 participantes com Licenciatura (54.8%), 5 participantes com Mestrado (6.0%) e 1 participante com Doutorado (1.2%) ($M = 3.50$, $DP = 0.92$).

Em relação à situação contratual, a maioria dos participantes 57 (67.9 %) indicou possuir um contrato de trabalho permanente (efetivo), 4 participantes (4.8%) possuem contrato de trabalho temporário (prazo determinado), 3 (3,6%) trabalham sob regime de meio período (*part-time*), e 11 (13.1 %) atuam como trabalhadores informais (sem contrato), e 9 participantes (10.7%) selecionaram a opção "Outro" ($M = 1.94$, $DP = 1.50$).

No que diz respeito à modalidade de trabalho, 61 participantes (72.6 %) relatou trabalhar 100% presencialmente, enquanto 8 participantes (9,5%) afirmaram atuar de forma 100% remota, 15 participantes (17.9%) indicaram seguir o modelo híbrido de trabalho ($M = 1.45$; $DP = 0.78$). Com relação à modalidade de trabalho, 61 participantes (72.6%) atuavam em regime 100% presencial, 8 (9.5%) na modalidade 100% remoto e 15 (17.9%) na modalidade de trabalho híbrido ($M = 1.45$, $DP = 0.78$).

Entre os 15 participantes (18.3%) que trabalham no modelo híbrido com combinações específicas entre dias presenciais e remotos, os padrões de frequência variaram entre 1 e 4 dias presenciais por semana. Além disso, 26 participantes (31%) indicaram outras formas de trabalho híbrido que não se enquadram nas opções predefinidas ($M = 4.17$, $DP = 1.22$).

No que diz respeito a preferência da modalidade de trabalho, a frequência das respostas, a modalidade de trabalho híbrida foi a preferência predominante entre os participantes da Geração Z, pois a maioria optou pela modalidade híbrida de trabalho, com 45 participantes (53.6%), seguida pela modalidade de trabalho 100% remoto com 23 participantes (27.4%), e pela modalidade 100% presencial com 16 participantes (19%) ($M = 2.35$, $DP = 0.78$).

Em relação à carga horária semanal, 12 participantes (14.3%) indicaram trabalhar menos de 30 horas por semana, 46 (54.8%) relataram trabalhar entre 30 e 40 horas, 25 (29.8%) afirmaram trabalhar mais de 40 horas, e 1 (1.2%) mencionou outra situação ($M = 2.21$, $DP = 0.74$). Quanto ao tempo de experiência no mercado de trabalho e o tempo na função atual, as informações estão detalhadas no Anexo A, na tabela 2; já os dados referentes ao tempo de trabalho na empresa atual constam no Anexo A, tabela 3.

Por fim, quanto à área de atuação, 16 participantes (19%) indicaram trabalhar na área da saúde, 12 (14.3%) em vendas, 8 (9.5%) em administração, 6 (7.1%) em educação e em

recursos humanos, 4 (4.8%) em engenharia, 3 (3.6%) em tecnologia e no setor financeiro, 2 (2.4%) no setor de alimentação, 1 (1.2%) em hotelaria e turismo, em arte e *design*, e em comunicação e mídia. Além disso, 21 participantes (25%) relataram atuar em outras áreas ($M = 8.92$, $DP = 4.77$).

Instrumentos

Escala do Work-life balance

O instrumento desenvolvido por Fisher-McAulley e colaboradores (2003) adaptado por Hayman (2005), e validado para a população brasileira por Rocha e colaboradores (2022), foi aplicado para avaliar a percepção de equilíbrio entre trabalho e vida dos participantes.

Essa escala do WLB é composta por 15 itens, estando subdividida em três aspectos principais: Interferência do trabalho na vida pessoal (WIPL – itens 1 a 7), por exemplo, itens como: “A vida pessoal sofre por causa do trabalho”; Interferência da vida pessoal no trabalho (PLIW – itens 8 a 11), tal como: “A vida pessoal drena a minha energia para o trabalho”; e Enriquecimento do trabalho para a vida pessoal (WPLE – itens 12 a 15), por exemplo: “Sinto um melhor humor no trabalho por causa da vida pessoal”. Os participantes responderam a essa avaliação utilizando uma escala *Likert* de sete pontos, indicando a frequência entendida, variando, por exemplo, (1) Nunca, (4) Às vezes e (7) Sempre. Os resultados foram analisados com base na média de cada dimensão; quanto maior a média dos itens, mais altos serão os níveis calculados na subescala (Hayman, 2005).

Escala de Intenção de Turnover

No âmbito desta pesquisa acadêmica, a escala de intenção de saída de três itens foi empregada para avaliar as intenções de saída dos colaboradores da Geração Z em relação à modalidade de trabalho na qual estavam atualmente envolvidos (Mobley et al., 1978, citado por Gonçalves, 2013).

Esta escala foi fundamentada no modelo teórico da intenção de *turnover* de Mobley e colaboradores (1978) com itens que expressam o desejo do colaborador de abandonar sua posição atual, incluindo afirmações como: "Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual", "Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano" e "Assim que possível, vou deixar a instituição". Esta escala *Likert* de 5 pontos indica a frequência entendida, variando, por exemplo, (1) Discordo totalmente, (3) Não concordo nem discordo e (5) Concordo totalmente. A pontuação na escala varia de um mínimo de 3 a um máximo de 15 pontos, com pontuações elevadas indicando maior probabilidade dos indivíduos da

Geração Z de saírem da organização, enquanto pontuações baixas sinalizam uma menor tendência a tal atitude (Mobley et al., 1978, citado por Gonçalves, 2013).

Análise dos dados

A fase subsequente do estudo consistiu na análise quantitativa dos dados recolhidos, utilizando-se o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 30 para a execução de testes estatísticos, considerando os dados demográficos e as escalas de *Work-Life Balance* (WLB) e de Intenção de *Turnover* (IBM Corp, 2024).

A consistência interna foi verificada por meio do coeficiente *Alfa de Cronbach*, sendo considerada boa para a escala de intenção de *turnover* ($\alpha = .88$) e aceitável para a escala de WLB ($\alpha = .70$). Em relação às suas subescalas, o *Alfa de Cronbach* foi de ($\alpha = .91$) para a Interferência do trabalho na vida pessoal (WIPL), ($\alpha = .66$) para a Interferência da vida pessoal no trabalho (PLIW), e ($\alpha = .73$) para o Enriquecimento do trabalho para a vida pessoal (WPLE). Os escores foram calculados a partir da média das respostas, já incorporando a reversão do item 7 na escala de WLB, o único item invertido das escalas. Embora o coeficiente *Alfa de Cronbach* da subescala PLIW ($\alpha = .66$) esteja ligeiramente abaixo do ponto de corte de $.70$, esse valor não deve ser considerado automaticamente inaceitável. A ideia de que existe um valor mínimo de *alfa* considerado aceitável, ainda que usada apenas como uma orientação prática (Plummer & Tanis Ozcelik, 2015 citados por Taber, 2018), não implica necessariamente que valores inferiores indicam que o instrumento seja inadequado (Taber, 2018). À luz dessas considerações, considera-se apropriado seguir com a utilização da subescala destinada à Interferência da vida pessoal no trabalho (PLIW).

A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos valores de assimetria e curtose. Para a escala de WLB, a assimetria foi de $|0.675|$ e a curtose de $|1.924|$, enquanto para a escala de intenção de *turnover*, a assimetria apresentou um valor de $|0.035|$ e a curtose de $|-1.064|$. Como todos os valores estão dentro dos limites aceitáveis, concluímos que os dados não apresentam desvios significativos de normalidade, o que possibilitou a aplicação de testes paramétricos nas análises subsequentes.

Resultados

Após a aplicação dos procedimentos iniciais, foi realizado o teste estatístico de análise de variância *one-way ANOVA* para testar a hipótese 1 e investigar se havia diferenças estatisticamente significativas nas médias dos grupos referentes às modalidades de trabalho em relação ao WLB. Os resultados indicaram que não houve diferenças significativas das modalidades de trabalho sobre o WLB [$F(2,83) = 2.504, p = .088$]. As médias e o

desvio-padrão das modalidades confirmam essa ausência de significância, sendo a modalidade de trabalho 100% presencial ($M = 3.76$, $DP = 0.71$), a modalidade de trabalho 100% remoto ($M = 3.31$, $DP = 0.80$) e a modalidade de trabalho híbrido ($M = 3.41$, $DP = 0.72$). Embora a média da modalidade presencial tenha sido levemente superior, essa diferença não foi estatisticamente significativa, pois o teste *post hoc de Bonferroni* não identificou diferenças significativas entre as modalidades de trabalho, com valores de ($p = .298$) para a comparação entre presencial e remoto, ($p = .263$) para presencial e híbrido, e ($p = 1.000$) para híbrido e remoto. Esses resultados sugerem que não existem diferenças no WLB informado pelos participantes dos grupos que trabalham em modalidades de trabalho 100% presencial, 100% remota e híbrida.

Para a hipótese 2, foi realizada uma correlação de *Pearson* para verificar se havia uma associação negativa entre o WLB e a intenção de *turnover*, e os resultados indicaram que os níveis de WLB e intenção de *turnover* estão positivamente correlacionados, $r(84) = .370$, $p < .001$. No entanto, ao analisar separadamente as dimensões do WLB, a Interferência do trabalho na vida pessoal (WIPL) apresentou uma correlação positiva e significativa com a intenção de *turnover*, $r(84) = .481$, $p < .001$. Em relação à Interferência da vida pessoal no trabalho (PLIW), foi demonstrada uma correlação positiva e significativa com a intenção de *turnover*, $r(84) = .273$, $p = .006$. Já o Enriquecimento do trabalho para a vida pessoal (WPLE) apresentou uma correlação negativa e significativa com a intenção de *turnover*, $r(84) = -.409$, $p < .001$.

Para a hipótese 3, também foi realizada uma análise de variância *one-way ANOVA* para investigar se havia diferenças estatisticamente significativas nas médias dos grupos referentes às modalidades de trabalho 100% presencial, 100% remoto e híbrida em relação à intenção de *turnover* dos participantes. Os resultados indicam que há diferenças estatisticamente significativas na intenção de *turnover* entre os grupos das diferentes modalidades de trabalho [$F(2,83) = 5.604$, $p = .005$]. As médias reportadas mostram que os participantes na modalidade de trabalho híbrida apresentaram a menor intenção de *turnover* ($M = 2.26$, $DP = .95$), seguidos pelos participantes na modalidade 100% remoto ($M = 2.87$, $DP = 1.38$) e 100% presencial ($M = 3.38$, $DP = 1.19$). O teste *post hoc de Bonferroni* revelou que as diferenças entre os colaboradores nas modalidades de trabalho 100% presencial e híbrida foi estatisticamente significativa ($p = .005$), indicando que indivíduos que atuam na modalidade híbrida apresentam uma intenção de *turnover* significativamente menor em comparação com aqueles que trabalham presencialmente. No entanto, não foram observadas

diferenças estatisticamente significativas entre as modalidades 100% presencial e 100% remoto ($p = .775$), nem entre remoto e híbrido ($p = .719$).

Discussão dos Resultados

As estatísticas descritivas revelaram que a modalidade de trabalho híbrida foi a opção preferida pela maioria dos participantes, com mais da metade dos respondentes indicando essa escolha. Essa preferência reflete uma possível tendência da Geração Z em valorizar a flexibilidade proporcionada pela modalidade de trabalho híbrido, que combina autonomia do trabalho remoto com as vantagens de interação social do trabalho presencial. E esses resultados vão ao encontro com a pesquisa da Deloitte (2023), que afirma que a Geração Z apresenta uma forte preferência pela modalidade de trabalho híbrida, destacando-o como um formato que favorece o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pois essa modalidade é associada a diversos benefícios, como melhor saúde mental, maior eficiência ao reduzir o tempo gasto com deslocamentos e mais facilidade para administrar tarefas pessoais. A maioria dos participantes dessa geração reconhece o impacto positivo do trabalho híbrido no seu bem-estar psicológico, demonstrando uma valorização de abordagens que integrem flexibilidade e oportunidades de interação social (Deloitte, 2023).

Hipótese 1

Os resultados obtidos na hipótese 1, que sugeria que colaboradores da Geração Z na modalidade de trabalho híbrida teriam níveis mais elevados de WLB em comparação às modalidades de trabalho 100% presencial e 100% remoto, não foi corroborada, pois os resultados indicaram que não há diferenças significativas entre o WLB e as modalidades de trabalho analisadas na Geração Z. Esse resultado sugere que o tipo de modalidade de trabalho, isoladamente, pode não ser um fator determinante para o WLB nessa geração. E mesmo com a aplicação da análise de variância *one-way ANOVA* considerando as subescalas da escala de WLB, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos das diferentes modalidades de trabalho (100% presencial, 100% remoto e híbrida) entre os indivíduos da Geração Z. Além disso, mesmo ao considerar variáveis independentes como sexo, situação contratual, nível de escolaridade e estado civil, os testes estatísticos não indicaram diferenças significativas nas médias de WLB entre os esses grupos. Sendo assim, podemos entender que os resultados reforçam que essas características não influenciaram de forma relevante a percepção do WLB entre os participantes. Fleetwood (2007) afirma que apesar da conexão evidente entre o WLB e as abordagens flexíveis de trabalho, é

fundamental reconhecer que nem toda forma de flexibilidade no trabalho proporciona automaticamente o equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional desejada.

Portanto, o WLB é influenciado por uma combinação de fatores organizacionais e individuais, indo além da simples implementação de programas específicos, sendo que a eficácia desses programas depende de um ambiente que favoreça suporte ativo, com lideranças comprometidas priorizando o bem-estar dos colaboradores. A forma como os colaboradores percebem o apoio da organização exerce um papel relevante na mediação dos efeitos das iniciativas de WLB, como maior satisfação no trabalho, redução de conflitos de papel e diminuição da intenção de *turnover*, demonstrando que o WLB é moldado por uma interação complexa entre o suporte percebido e o contexto organizacional (Allen 2001; Lapierre et al., 2008 citados por McCarthy et al., 2013). De acordo com o estudo de Vyas (2022), a modalidade de trabalho híbrida e a flexibilidade tendem a se consolidar como práticas predominantes no período pós-pandemia do COVID-19. Para promover um WLB nesse novo cenário, organizações e criadores de regulamentações podem considerar iniciativas que permitam aos colaboradores ajustar suas horas e níveis de envolvimento no trabalho, favorecendo a motivação e a produtividade no regime remoto. Além disso, é essencial cultivar um ambiente de confiança e oferecer suporte para reduzir o estresse dos colaboradores remotos, o que pode contribuir para um maior comprometimento e eficiência. Reconhecer que as preferências dos colaboradores variam entre trabalhar em qualquer lugar ou no escritório é crucial para atender às necessidades individuais, e garantir a equidade salarial entre trabalho remoto e presencial, assim como o direito à desconexão, são medidas fundamentais. Por fim, é necessário revisar os processos de trabalho para identificar atividades que podem ser executadas remotamente e aquelas que exigem presença física no ambiente corporativo (Vyas, 2022). Tendo isso em vista, podemos entender que fatores como suporte organizacional, flexibilidade percebida e condições específicas de trabalho podem ter maior influência no WLB, independentemente da modalidade de trabalho.

Hipótese 2

A hipótese 2, que propunha a existência de uma associação negativa entre o WLB e a intenção de *turnover* não foi corroborada uma vez que a análise revelou uma correlação positiva e significativa entre WLB e intenção de *turnover*, indicando que níveis mais elevados de WLB estão associados a uma maior intenção de *turnover* entre indivíduos da Geração Z. Esse resultado pode ser considerado paradoxal, uma vez que se esperava uma associação negativa entre WLB e intenção de *turnover*. No entanto, achados semelhantes

foram observados por Khoiryah e colaboradores (2025) que também encontraram correlação positiva entre WLB e intenção de *turnover*. Os autores observaram que mesmo quando os colaboradores percebem algum nível de WLB, a sobrecarga ou um equilíbrio apenas superficial pode reforçar o desejo por melhores condições, intensificando a vontade de deixar a organização (Khoiryah et al., 2025). De modo complementar, Maharani e Tamara (2024) também verificaram uma correlação direta entre WLB e intenção de *turnover*, sendo que, em seu estudo, a satisfação no trabalho mediou negativamente essa relação indicando que, mesmo diante de um equilíbrio percebido, a intenção de saída pode aumentar quando a satisfação com o trabalho é reduzida. Segundo Fisher e colaboradores (2009), as subescalas permitem mensurar, de forma independente, a “interferência” e o “enriquecimento” (p. 454). Em vista disso, ao analisar separadamente as dimensões da escala de WLB, verificou-se que todas apresentaram correlação estatisticamente significativa com a intenção de *turnover*, ainda que em direções opostas, o que forneceu *insights* mais compreensíveis sobre a relação entre essas variáveis. Na dimensão Interferência do trabalho na vida pessoal (WIPL), foi observada uma correlação positiva e significativa com a intenção de *turnover*, sugerindo que, quanto maior o impacto negativo do trabalho na vida pessoal, maior a propensão dos indivíduos a deixarem a organização. Já na dimensão Enriquecimento do trabalho para a vida pessoal (WPLE), a correlação foi negativa e significativa, indicando que percepções positivas sobre o impacto do trabalho na vida pessoal estão associadas a uma menor intenção de *turnover*. Por fim, a dimensão Interferência da vida pessoal no trabalho (PLIW) apresentou uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a intenção de *turnover*, sugerindo que, quanto maior a interferência da vida pessoal no trabalho, maior a tendência dos indivíduos desejarem deixar a organização. Esses resultados estão alinhados com estudos anteriores (Lestari & Margaretha, 2021), os quais afirmam que embora o WLB não seja um tema recente no contexto organizacional, continua a ser amplamente discutido e investigado, dada sua relevância nas rotinas de trabalho dos colaboradores, independente da geração dos mesmos, e afirmam que o WLB está relacionado com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Alguns estudos realizados com professores e enfermeiros mostram isso, por exemplo, no estudo de Kaur e Randhawa (2020), os autores identificaram que baixos níveis de enriquecimento do trabalho para a vida pessoal (WPLE) e altos níveis de interferência do trabalho na vida pessoal (WIPL) estão associados a uma maior intenção de *turnover* entre professores. Conforme Gautam e colaboradores (2024), a dificuldade em alcançar o WLB, associada à intensificação da interferência da vida pessoal no trabalho (PLIW), e a ausência

de harmonia entre essas duas esferas, pode gerar insatisfação no trabalho e reduzir a intenção dos enfermeiros de permanecer na organização. O estudo aponta que “práticas” de WLB que abrangem componentes “emocionais, cognitivos, físicos e sociais” são essenciais para promover o bem-estar ocupacional e diminuir a intenção de *turnover* (p. 13). Também vale ressaltar que conforme os achados de Yu e colaboradores (2022), embora o WLB possa influenciar a intenção de *turnover*, sua eficácia como mecanismo de retenção está condicionada a fatores organizacionais e contextuais, nomeadamente o apoio da liderança, as interações interpessoais saudáveis e a adequação das políticas de WLB às necessidades específicas dos colaboradores, os quais são aspectos cruciais para ampliar seus efeitos. Ademais, elementos como remunerações compatíveis, distribuição justa das tarefas e alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as condições disponibilizadas pela empresa podem influenciar essa conexão (Yu et al., 2022). Portanto, o WLB isoladamente pode não ser suficiente para mitigar a intenção de *turnover*, ressaltando a relevância de abordagens integradas que considerem o contexto e as preferências individuais.

Hipótese 3

E, por fim, a hipótese 3 que previa que colaboradores na modalidade 100% presencial apresentariam níveis significativamente mais elevados de intenção de *turnover* em comparação com as modalidades de trabalho 100% remoto e híbrida foi corroborada. A análise revelou que a modalidade de trabalho influencia significativamente a intenção de *turnover* entre os indivíduos da Geração Z, com aqueles que atuam na modalidade de trabalho híbrido apresentando níveis mais baixos de intenção de *turnover* em comparação com os que trabalham presencialmente. Esses resultados mostram que a flexibilidade proporcionada pela modalidade de trabalho híbrida é especialmente valorizada pela Geração Z, contribuindo para a sua redução da intenção de *turnover*. No estudo de McNall e colaboradores (2009), foi analisado como a oferta de modalidades flexíveis de trabalho podem promover o enriquecimento entre vida profissional e familiar, resultando em maior satisfação no emprego e redução da intenção de *turnover*. Logo, a modalidade de trabalho flexível mostrou-se positivamente relacionada ao enriquecimento trabalho-família e à satisfação profissional, além de apresentar uma associação negativa com a intenção de *turnover* dos colaboradores (McNall et al., 2009).

Segundo Kim e Dirks (2023), muitos colaboradores que foram compelidos a retornar ao ambiente presencial relataram que essa exigência partiu da preferência da liderança da organização e não de uma necessidade inerente às suas atividades cotidianas. E quando os

colaboradores foram questionados sobre suas preferências de periodicidade no trabalho presencial, 45% afirmaram que prefeririam comparecer uma vez a cada sete dias, e 28% indicaram que gostariam de ir somente uma vez por mês, e somente 14% demonstraram interesse em retornar ao escritório diariamente (Kim & Dirks, 2023). Diante disso, os dados evidenciam que a Geração Z valoriza arranjos de trabalho que ofereçam flexibilidade, uma vez que esses formatos contribuem para uma maior satisfação profissional e, conseqüentemente, reduzem a intenção de deixar a organização em que atuam.

Conclusão e Limitações

Síntese das principais conclusões do estudo

Com a entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, influenciada pelo seu contexto histórico e por suas trajetórias pessoais, as organizações podem transformar suas práticas e capitalizar as competências desse grupo, posicionando-as estrategicamente para gerar valor sustentável (O'Boyle et al., 2017). A introdução da Geração Z no ambiente profissional exige que os setores de Recursos Humanos direcionem esforços para compreender os fatores que impulsionam essa geração e ajustem o ambiente corporativo para favorecer sua permanência. Dessa forma, é de extrema importância avaliar suas metas e anseios profissionais, desenvolvendo abordagens eficientes para captar e reter esses talentos, preparando as organizações para responder às expectativas dessa nova força de trabalho (Barhate & Dirani, 2022). Portanto, reconhecer que cada geração possui características únicas e exige uma abordagem diferenciada é indispensável nesse processo (Chillakuri, 2020).

O presente estudo investigou a relação entre modalidades de trabalho 100% remoto, 100% presencial e híbrido, com o WLB e a intenção de *turnover* na Geração Z. Os resultados indicaram que não houve diferenças significativas nos níveis de WLB entre as modalidades de trabalho. A análise revelou uma correlação positiva significativa entre WLB e intenção de *turnover*, contrariando as expectativas. No entanto, ao analisar as dimensões da escala de WLB, observou-se que tanto a interferência do trabalho na vida pessoal quanto a interferência da vida pessoal no trabalho estavam positivamente correlacionadas com a intenção de *turnover*, enquanto o enriquecimento do trabalho para a vida pessoal estava negativamente correlacionado com a intenção de *turnover*. Além disso, a modalidade de trabalho híbrida foi associada a níveis mais baixos de intenção de *turnover*, sugerindo que essa modalidade de trabalho pode ajudar a reduzir a intenção de *turnover*, embora não tenha influenciado diretamente os níveis de WLB da Geração Z.

Forças e limitações do estudo

O presente estudo teve como foco temas contemporâneos relevantes para a Geração Z, como modalidades de trabalho, o WLB e a intenção de *turnover*, oferecendo *insights* importantes para a gestão de talentos dessa nova geração, no entanto, algumas limitações devem ser consideradas. A primeira limitação refere-se ao tamanho reduzido da amostra, especialmente na modalidade 100% remota, o que pode ter comprometido a sensibilidade estatística das análises. Ademais, embora tenham sido coletadas 164 respostas, apenas 84 foram aproveitadas, reduzindo ainda mais a representatividade da amostra. Soma-se a isso a ausência da variável “local de residência”, uma vez que foi considerada apenas a nacionalidade dos respondentes, sem identificar onde residem. Essa limitação impediu comparações entre diferentes países ou contextos culturais, já que, por exemplo, um brasileiro residente em Portugal foi classificado apenas pela sua nacionalidade, restringindo a potencial riqueza das análises. Embora a maioria dos respondentes seja de nacionalidade brasileira, a ausência dessa informação impediu uma compreensão mais aprofundada sobre as realidades em que vivem. Por fim, embora o estudo tenha obtido resultados relevantes por meio da análise quantitativa, a inclusão de métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, poderiam ter complementado os dados, oferecendo interpretações complementares e mais aprofundadas sobre as percepções e motivações da Geração Z em relação às modalidades de trabalho, ao WLB e à intenção de *turnover*.

Sugestões para investigação futura

Os resultados destacam a importância de adotar modalidades de trabalho flexíveis, como a modalidade de trabalho híbrida, para reduzir a intenção de *turnover*, especialmente entre a Geração Z. Essa modalidade parece atender melhor às demandas por equilíbrio entre flexibilidade e interação social, características valorizadas por essa geração. Embora os níveis de WLB não tenham mostrado diferenças significativas entre as modalidades de trabalho, é essencial que organizações continuem promovendo práticas que incentivem o WLB, pois ele contribui para o bem-estar geral e a satisfação dos colaboradores. Além disso, organizações devem atentar-se aos desafios específicos das modalidades 100% presencial e 100% remota, implementando políticas que ofereçam maior flexibilidade no trabalho presencial, e que mitiguem o isolamento percebido na modalidade de trabalho remota. Assim, estratégias de retenção devem ser personalizadas, considerando não apenas a modalidade de trabalho, mas também fatores individuais e organizacionais que afetam a experiência dos colaboradores. Por fim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas

comparativas entre a Geração Z e outras gerações com foco nas preferências em relação às modalidades de trabalho (presencial, híbrido ou remoto), bem como na percepção sobre o WLB e na intenção de *turnover*, pois isso poderá fornecer uma compreensão mais abrangente sobre as diferentes gerações no ambiente de trabalho em relação a essas variáveis.

Implicações para a prática

As gerações mais recentes tendem a priorizar a conciliação fluida entre a esfera pessoal e profissional, visando preservar o equilíbrio entre ambas, e reconhecem essa demanda com mais ênfase do que as gerações precedentes que também estão inseridas no ambiente laboral (Sánchez-Hernández et al., 2019). Portanto, valorizam ambientes de trabalho que integrem oportunidades de crescimento profissional, bem-estar emocional e coerência com seus princípios pessoais. Para manterem-se atrativas, as organizações precisam adaptar suas práticas de gestão, oferecendo condições que favoreçam esse novo perfil de engajamento (Deloitte, 2025). Sob a perspectiva da gestão de pessoas, uma empresa consistente é aquela que sabe mobilizar as capacidades de seus profissionais de forma estratégica e cultivar sua conexão com o negócio de maneira contínua. Superar os desafios de conquistar, desenvolver e manter pessoas exige lideranças bem preparadas, um clima organizacional saudável, oportunidades reais de crescimento e iniciativas voltadas à saúde do colaborador. A gestão de pessoas busca criar condições que incentivem a permanência dos profissionais, promovendo satisfação, engajamento e vínculo com a organização (Chiavenato, 2014). Sendo assim, revisar modelos de liderança, incorporar tecnologias inovadoras e incentivar uma cultura centrada na adaptabilidade e no propósito viabiliza que as empresas consigam não só acompanhar os interesses das novas gerações, mas também favorecer a convivência produtiva e colaborativa entre profissionais de diferentes idades (Oliveira Lima, 2024).

Conclui-se, portanto, que, diante das constantes mudanças no mercado de trabalho, é fundamental compreender as preferências e comportamentos da Geração Z para que as organizações possam criar ambientes organizacionais mais alinhados às suas expectativas. Este estudo buscou contribuir com estratégias que orientem a retenção desses profissionais, reforçando a importância de uma adaptação contínua nas práticas organizacionais.

Referências bibliográficas

- Ahmad Saufi, R., Aidara, S., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., & Kakar, A. S. (2023). Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work-life balance and the moderating role of job opportunity. *Frontiers in Psychology, 14*, 1137945. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137945>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology, 66*(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Alwin, D. F., & McCammon, R. J. (2007). Rethinking generations. *Research in Human Development, 4*(3-4), 219-237. <http://dx.doi.org/10.1080/15427600701663072>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management, 28*(6), 787-810. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920630202800605>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G., & Nunez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology, 12*, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities, 30*(7/8), 278-288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning, 13*(2), 57-65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>
- Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. *The multi-generational and aging workforce, 3*-36. <http://dx.doi.org/10.4337/9781783476589.00007>
- Calvo-Porrall, C., & Pesqueira-Sanchez, R. (2020). Generational differences in technology behaviour: comparing millennials and Generation X. *Kybernetes, 49*(11), 2755-2772. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0598>

- Chauhan, S., Sharma, S., & Vidani, J. (2024). Work-Life Balance. *SSRN Electronic Journal*, 11, 38-51. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4849867>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos RH nas Organizações* (4ª Ed.). Editora Manole Ltda.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018). "Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent". *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Csiszárík-Kocsír, Á., & Garia-Fodor, M. (2018). Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *On-Line Journal Modelling the New Europe*, (27), 67-85. <http://dx.doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- O'Boyle, C., Atack, J., & Monahan, K. (2017). *Generation Z enters the workforce: Generational and technological challenges in entry-level jobs*. Deloitte Insights. Disponível em [\[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf\]](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4055_FoW-GenZ-entry-level-work/4055_FoW-GenZ-entry-level-work.pdf)
- Deloitte. (2023). The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
- Dimock, M. (2019, janeiro 17). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: Social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559-577. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x>

- Fan, W., & Moen, P. (2023). The Future (s) of Work? Disparities Around Changing Job Conditions when Remote/Hybrid or Returning to Working at Work. *Work and Occupations*. <https://doi.org/10.1177/07308884231203668>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of occupational health psychology, 14*(4), 441. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016737>
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). *Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes* [Conference session]. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology, Orlando, FL, United States. (Vol. 1, p. 26).
https://www.academia.edu/download/54054279/Modeling_the_Relationship_between_WorkLi20170803-19277-11dn75t.pdf
- Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now?. *The international journal of human resource management, 18*(3), 387-400. <https://doi.org/10.1080/09585190601167441>
- Francis T & Hoefel H. (2018). “True Gen”: Generation Z and Its Implications for Companies.”. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies#/>
- Fry, R., & Parker, K. (2018, november 15). Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet: A Demographic Portrait of Today's 6-to 21-Year-Olds. *Pew Research Center*.
<http://www.pewsocialtrends.org/2018/11/15/early-benchmarks-show-post-millennials-on-track-to-be-most-diverse-best-educated-generation-yet/>.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering, 9*(1), 2804-2812.
- Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The Characteristics and Preferences of Gen Z: A Review of Multi-Geography Findings. *IUP Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 79-98.

- Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Bhetuwal, R. (2024). Work-life balance, job satisfaction and turnover intentions among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002>
- Gerschenson, M., Stearns, J., Dudoit, K., Fujihara, S., & Kennedy, A. (2017). *Teaching Generation Z at the University of Hawai'i*. IAFOR, Research Archive.
<https://papers.iafor.org/submission34202/>
- Gibson, C. B., Gilson, L. L., Griffith, T. L., & O'Neill, T. A. (2023). Should employees be required to return to the office?. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100981.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100981>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
<https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2019). Welcome to Generation Z. *Deloitte*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Gonçalves, M.S. T. (2013). *Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria*. [Dissertação de mestrado]. Escola de Economia e Gestão. <https://hdl.handle.net/1822/28440>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/20159186>
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution 14/2021*, Bruegel. <https://hdl.handle.net/10419/251067>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal*

- of hospitality management*, 27(3), 448-458.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hammill, G. (Winter/Spring, 2005). Mixing and managing four generations of employees. *FDU Magazine online*, 12(2), 5-15.
<https://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work-Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91. <http://hdl.handle.net/20.500.11937/46385>
- Homburg, V., Heijden, B. and Valkenburg, L. (2013), “Why do nurses change jobs? An empirical study on determinants of specific nurses’ post-exit destinations”. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 817-826. <https://doi.org/10.1111/jonm.12142>
- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work- life balance as a source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145-154. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/00483480710716768>
- IBM Corp. (2024). *IBM SPSS Statistics for Macintosh* (Versão 30.0). IBM Corp.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In B. Khan, M. Kuofie, & S. Suma (Eds.), *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28–48). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.CH003>
- Jain, H. C. (2009). Issues & Prospects Relating to Work-Life Balance. *NHRD Network Journal*, 2(6), 9-17. <https://doi.org/10.1177/0974173920090602>
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z—A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179-186.
<http://dx.doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, Vol. 9, No. 2, pp. 26-33.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in organizational behavior*, 31, 177-205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Kaur, R., & Randhawa, G. (2020). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work–life balance play any role?. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 9*, No. 3, pp. 241-257.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0118>

- Kelly, J. (2022, junho 7). What different generations think about hybrid work. *Forbes*
<https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/06/07/what-different-generations-think-about-hybrid-work/>
- Kicheva, T. (2017). Management of employees from different generations-Challenge for Bulgarian managers and HR professionals. *Economic Alternatives*, 1(1), 103-121.
- Khoiryah, A. Z., Soenaria, S. R., & Handoyo, S. (2025). Unpacking turnover intention: How work-life balance, job satisfaction and job embeddedness matter. *International Journal of Science and Society*, 7(1), 236–249.
<http://dx.doi.org/10.54783/ijssoc.v7i1.1344>
- Kim, J., & Dirks, A. (2023). Is Your Organization’s Remote Work Strategy “Working”? Exploring the Impact of Employees’ Attitudes Toward Flexible Work Arrangements on Inclusion and Turnover Intention. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 57(6), 1209-1216. <https://doi.org/10.1007/s43441-023-00549-7>
- Kodithuwakku, M., Jusoh, M., & Chinna, K. (2018). Impact of human resource practices on intention to leave among Generation Z-The future workforce. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 267-278. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i4.13845>
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21-34.
<https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Kumar, R., Akbar, W., & Khan, N. R. (2021). Moderating role of person job-fit facet between hierarchical plateau and turnover intention. *South Asian Journal of Management Sciences*, 15(2), 176-190. <http://dx.doi.org/10.21621/sajms.2021152.04>
- Lamovšek, A., Radević, I., Mohammed, S. S., & Černe, M. (2024). Beyond the office walls: Work design configurations for task performance across on-site, hybrid and remote forms of work. *Information Systems Journal*, 1–43. <https://doi.org/10.1111/isj.12542>
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about Generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR review*, 16(6), 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender?. *Gender in Management*, 38(4), 545-560.
<https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee*

Responsibilities and Rights Journal, 33, 171-187.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-021-09366-2>

Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0651>

Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work-life balance, job engagement, and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 157-170. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>

Lonska, J., Mietule, I., Litavniece, L., Arbidane, I., Vanadzins, I., Matisane, L., & Paegle, L. (2021). Work–life balance of the employed population during the emergency situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-15.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682459>

Luna, A. (2024, setembro 29). Teletrabajo: modelos híbridos a la medida de cada empresa. *El País*.

<https://elpais.com/extra/grandes-empresas/2024-09-29/teletrabajo-modelos-hibridos-a-la-medida-de-cada-empresa.html>

Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2369. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y, and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.

<http://dx.doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). Routledge and Kegan Paul.

Marecki, Ł. (2023). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences*, (50), 165-178.

<http://dx.doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.9>

McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709189>

- McCrindle, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. McCrindle Research.
- McCrindle, M., & Fell, A. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation*. McCrindle Research Pty Ltd.
- McKee-Ryan, F. M. (2021). *Coming of age in a global pandemic: HRM perspectives on Generation Z's workforce entry* [Resumo]. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, J. E. Baur, & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 39, pp. 99–128). Emerald Publishing.
<https://doi.org/10.1108/S0742-730120210000039004>
- McKinsey & Company. (2024, agosto). What is Gen Z? *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of psychology*, *144*(1), 61-81.
<https://doi.org/10.1080/00223980903356073>
- Meena, A., & Sharma, G. M. (2023). Accelerating work-life balance to increase employee engagement in hybrid work environment: A study with respect to Gen Z employees. *The Seybold Report*, *18*(3), 320–335.
- Mertins, S., Mayroth, N., Putsch, C., Azadi, O., & Martinet, P. (2024, agosto 26). What distinguishes «zoomers» in the West from their peers in the Global South? *NZZ*.
<https://www.nzz.ch/english/what-distinguishes-generation-z-in-the-west-from-their-peers-in-the-global-south-ld.1845071>
- Microsoft. (2022, março 16). Great expectations: Making hybrid work work. *Microsoft*.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, *86*(3), 493. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63*(4), 408–414.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.63.4.408>

- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science, 1*(5), 234-240. <http://dx.doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>
- Nnambooze, B. E., & Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: Are the generations significantly different or similar? *Corporate Ownership & Control, 13*(2), 244-257. <http://dx.doi.org/10.22495/cocv13i2c1p4>
- Neville, K. M., & Brochu, K. (2019). Work-life balance: The generational divide. *About Campus, 24*(4), 21-24. <http://dx.doi.org/10.1177/1086482219896052>
- Oliveira Lima, S. L. (2024). Estratégias para Integrar a Geração Z e Promover a Diversidade Geracional nas Organizações. *Revista Tópicos, 2*(16), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14518987>
- Ongori, H. (2007) A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management, 1*, 49-54.
- Oppong Peprah, E. (2024). "Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning", *The Learning Organization, 31*(1), pp. 88-103. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19: Guia prático. *Bureau Internacional do Trabalho*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.
- Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons, 68*(1), 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>
- Parker, Sharon K. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology, 65*(1), 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Pew Research Center. (2015, setembro 3). The Whys and Hows of Generations Research. <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study. *Calitatea, 22*(183), 78-85.

- Rocha, F. D. S., Barham, E. J., & Santis, L. D. (2022). Work/life balance self-assessment scale: brazilian adaptation and evidence of validity. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 22(3), 2119-2127. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.22950>
- Rue, P. (2018). Make way, millennials, here comes Gen Z. *About Campus*, 23(3), 5-12. <https://doi.org/10.1177/1086482218804251>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Selvi, R. S. A., & Madhavkumar, V. (2023). The mediating effect of happiness at workplace on the relationship between hybrid work model and employee retention in it industry. *International Journal of Industrial Management*, 17(1), 40-49. <https://doi.org/10.15282/ijim.17.1.2023.9212>
- Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of Generation Z staff. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 5, pp. 807-814). <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Silva, L. N., & Dhammika, K. A. S. (2022). The Impact of Expectations on Turnover Intention Among Generation Z Employees in the Financial Sector in Sri Lanka. *Journal of Management, Social Sciences and Humanities*, 03(01), 55-82. <http://dx.doi.org/10.4038/jmsh.v3i1.3>
- Singh, S., & Sant, S. (2023). The Moderating Role of Workplace (Hybrid/Remote) on Employee Engagement and Employee Turnover Intention. *Employee responsibilities and rights journal*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09480-3>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254. <http://dx.doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>

- Suganda, U. K. (2022). Reducing turnover intention: The mediating role of work-life balance and organizational commitment. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(3), 01-12. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i3.344>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3-12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.colegn.2009.05.001>
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of flexible work arrangements on turnover intention: does job independence matter?. *International Journal of Sociology*, 51(6), 451-472. <https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1925409>
- Tsuji, S., Sato, N., Yano, K., Broad, J., & Luthans, F. (2019). Employees' wearable measure of face-to-face communication relates to their positive psychological capital, well-being. In *IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence-Companion Volume* (pp. 14-20). <http://dx.doi.org/10.1145/3358695.3360923>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of business and Psychology*, 25, 201-210. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M. (2023). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*. Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862-877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: A cross-temporal meta-analysis. *Personality and social psychology review*, 5(4), 321-344. https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/S15327957PSPR0504_3
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, Vol. 36, pp. 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

- Verma, P. M. (2020). Generational differences in retention strategies: A study in the automobile industry. *Journal of Multidimensional Research & Review*, 1(2), 27-42.
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>
- Włodarkiewicz-Klimek, H. (2021). New models of work organization in an industry 4.0 enterprise-evolution of the form of work. *European Research Studies*, 24(3), 1095-1105. <http://dx.doi.org/10.35808/ersj/2407>
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Wulandari, A., Listiarini, A., Palit, G. M., & Rohmat, A. (2023). Burnout, leadership, and turnover intention among generation Z in mining industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 17(2), 1-26.
- Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50. <https://doi.org/10.1108/01437730510575570>
- Yu, H. S., Lee, E. J., & Na, T. K. (2022). The mediating effects of work–life balance (WLB) and ease of using WLB programs in the relationship between WLB organizational culture and turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3482. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19063482>
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354-379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>

Anexos

Anexo A – Tabelas

Tabela 1

Características sociodemográficas da amostra (N = 84)

	Variáveis	<i>n</i>	%
Tem filhos ou outros (animais de estimação) dependentes ao seu cargo?	Não possui dependentes	64	76.2%
	Possui apenas filhos	4	4.76%
	Possui apenas animais de estimação	14	16.6%
	Possui ambos	2	2.3%
Atualmente, mora com quem?	Com Pais (pai, mãe, ambos, padrasto)	40	47.6%
	Com cônjuge e/ou filhos	19	22.6%
	Com Namorado(a)	9	10.7%
	Com outros familiares ou amigos	5	5.9%
	Mora sozinho(a)	11	13.1%

Tabela 2*Características sociodemográficas da amostra*

Variáveis	*Tempo de experiência no mercado de trabalho (em anos) (<i>N</i> = 80)		*Tempo na função atual (em anos) (<i>N</i> = 78)	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Menos de 1 ano	5	5.9	24	28.6
1 ano	8	9.5	17	20.4
2 anos	12	14.2	16	19.5
3 anos	9	10.7	7	8.3
4 anos	7	8.3	4	4.8
5 anos	8	9.5	1	1.2
6 anos	7	8.3	4	4.8
7 anos	3	3.6	-	-
8 anos	3	3.6	1	1.2
9 anos	1	1.2	-	-
10 anos	3	3.6	2	2.1
11 anos	3	3.6	-	-
12 anos ou mais	11	13.1	2	2.1

* Tempo de experiência no mercado de trabalho 4 pessoas não responderam

* Tempo na função atual 6 pessoas não responderam

Tabela 3*Características sociodemográficas da amostra*

Variável	*Tempo de trabalho na empresa atual ($N = 81$)	
	<i>n</i>	%
Menos de 1 ano	21	25.0
1 ano ou 1 ano e alguns meses	18	21.4
2 anos ou 2 anos e alguns meses	16	19.0
3 anos ou 3 anos e alguns meses	10	11.9
4 anos ou 4 anos e alguns meses	7	8.3
5 anos ou 5 anos e alguns meses	4	4.8
6 anos e alguns meses	1	1.2
9 anos ou mais	4	4.8

* Tempo de trabalho na empresa atual 3 pessoas não responderam

Anexo B – Questionário

Consentimento Informado

Prezado(a) participante,

Estamos conduzindo um estudo no Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa, para investigar diferentes modalidades de trabalho na Geração Z.

Se você tem entre 18 e 29 anos e está ativo no mercado de trabalho, convidamos você a responder um questionário com uma duração de aproximadamente 7 minutos. Gostaríamos de enfatizar que este questionário não tem respostas corretas ou erradas, sendo o mais importante a sinceridade das suas respostas, escolhendo a opção que mais fielmente reflete a sua experiência pessoal.

Sua participação é voluntária, anônima e os dados serão utilizados para fins acadêmicos, e caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos adicionais, entre em contato com a Dra. Adélia Monarca (mmonarca@ucp.pt), ou com a Dra. Frederica Campos de Carvalho (compliance.rgpd@ucp.pt).

Agradeço antecipadamente pela sua atenção e valiosa colaboração.

Rafaela André

- Li e aceito continuar com o preenchimento deste questionário, e estou ciente sobre os termos deste documento, consentindo a minha participação neste estudo.

[Botão de início do Questionário]

Tem entre 18 e 29 anos? (se vai fazer 18 ou 30 anos esse ano, também pode responder)

- Sim
 Não

Atualmente está trabalhando?

- Sim
 Não

Dados Sociodemográficos

Quantos anos você tem? _____ (anos)

Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Qual é a sua nacionalidade?

- Brasileira
- Portuguesa
- Outra _____

Qual o seu estado civil?

- Solteiro
- Casado
- União de fato
- Outros _____

Tem filhos ou outros (animais de estimação) dependentes ao seu cargo?

- Sim
- Não
- Se sim, quem e que? _____

Atualmente, mora com quem?

- Sim
- Não
- Se sim, com quem? _____

Nível de escolaridade:

- Menos de 12º ano de escolaridade
- 12º ano de escolaridade

- Ensino técnico profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Qual é a sua situação contratual atual?

- Contrato de trabalho permanente (efetivo)
- Contrato de trabalho temporário (prazo determinado)
- Regime de meio período (part-time)
- Trabalhador(a) informal (sem contrato)

Modalidade de trabalho que atualmente trabalha?

- 100% presencial
- 100% remoto
- Híbrido

Se você segue um modelo de trabalho híbrido, quantos dias por semana você trabalha presencialmente e quantos dias trabalha remotamente?

- Trabalho presencialmente 1 dia e remotamente 4 dias por semana.
- Trabalho presencialmente 2 dias e remotamente 3 dias por semana.
- Trabalho presencialmente 3 dias e remotamente 2 dias por semana.
- Trabalho presencialmente 4 dias e remotamente 1 dia por semana.
- Outra? _____

Qual é a modalidade de trabalho que gostaria de estar trabalhando?

- 100% presencial
- 100% remoto
- Híbrido

Quantas horas trabalha por semana?

- Menos de 30 horas
- Entre 30 e 40 horas

- Mais de 40 horas
- Outro: _____

Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

- _____ Anos
- _____ Meses

Há quanto tempo você trabalha na sua empresa atual?

- _____ Anos
- _____ Meses

Há quanto tempo você está na sua função atual?

- _____ Anos
- _____ Meses

Qual é a sua área de atuação?

- Tecnologia
- Educação
- Setor financeiro
- Vendas
- Recursos Humanos
- Engenharia
- Empreendedorismo
- Arte e design
- Setor de alimentação
- Administração
- Saúde
- Hotelaria e turismo
- Ciências ambientais
- Comunicação e Mídia
- Outra: _____

Escala de *Work-Life Balance*

Por gentileza, analise e assinale os seguintes itens (por exemplo, 1 nunca, 4 às vezes e 7 sempre) com base na regularidade com que os vivenciou nos últimos tempos.

	1 = Nunca	2 = Raramente	3 = Ocasionalmente	4 = Às vezes	5 = Frequentemente	6 = Quase Sempre	7 = Sempre
1. A vida pessoal sofre com o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. O trabalho dificulta a vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
3. Negligencio necessidades pessoais por causa do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ponho a vida pessoal em standby por causa do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Senti falta de atividades pessoais por causa do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Luto para conciliar o trabalho com atividades fora do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Feliz com a quantidade de tempo para atividades fora do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. A vida pessoal drena a minha energia para o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me demasiado cansado(a) para ser eficaz no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. O meu trabalho é prejudicado por causa da minha vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
11. É difícil trabalhar por causa de assuntos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
12. A vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. O trabalho dá-me energia para realizar atividades pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto um melhor humor no trabalho por causa da vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sinto bom humor no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Escala de intenções de saída da instituição (intenção de *turnover*)

Por favor, indique a resposta que mais adequadamente reflete o seu ponto de vista, conforme a escala fornecida (por exemplo, 1 discordo totalmente, 3 não concordo e nem discordo e 5 concordo totalmente).

	1 = Discordo totalmente	2 = Discordo	3 = Não concordo e nem discordo	4 = Concordo	5 = Concordo totalmente
1. Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual.	1	2	3	4	5
2. Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5
3. Assim que possível, vou deixar a instituição.	1	2	3	4	5