



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

Nova Geração no Mercado de Trabalho: O Papel das Práticas de Recursos Humanos na Intenção de Saída e na Conciliação Vida Pessoal e Profissional

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

Raquel Filipa Ferreira Fontes

Porto, junho 2025



CATOLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

Nova Geração no Mercado de Trabalho: O Papel das Práticas de Recursos Humanos na Intenção de Saída e na Conciliação Vida Pessoal e Profissional

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

Raquel Filipa Ferreira Fontes

Trabalho efetuado sob a orientação de
Prof.^a Doutora Maria Adélia Monarca

Porto, junho 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento à Professora Doutora Maria Adélia Monarca, cuja paciência, disponibilidade e constante incentivo foram fundamentais para a concretização desta dissertação e para o meu desenvolvimento ao longo deste trabalho.

Agradeço, de forma especial, à minha mãe, pelo apoio incondicional e pelo suporte contínuo ao longo de todo o meu percurso académico, cuja dedicação, esforço e incentivo constante foram determinantes para que tivesse a oportunidade de concretizar esta etapa fundamental da minha formação.

Estendo ainda o meu agradecimento aos meus avós, pelo contributo que foi profundamente significativo ao longo dos anos, não só pelo apoio constante, mas também pelo que realizaram para me proporcionar a estabilidade necessária e criar as condições que me permitiram abraçar esta etapa da minha formação académica com segurança e oportunidade.

Gostaria de expressar ainda o meu agradecimento ao meu namorado, pelo apoio contínuo, paciência e ajuda, especialmente nos momentos mais desafiantes deste processo, tendo sido fundamental para superar as dificuldades ao longo do percurso.

Por fim, agradeço a todos os participantes deste estudo, cuja colaboração foi indispensável para a concretização desta investigação.

Resumo

A presente investigação analisa o impacto das práticas de recursos humanos na intenção de saída e na conciliação entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores da Geração Z que estão agora a iniciar a sua carreira profissional. Esta geração, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, caracteriza-se por uma relação distinta com o trabalho, valorizando a flexibilidade, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o propósito nas funções desempenhadas e oportunidades contínuas de desenvolvimento. Neste contexto, torna-se fundamental que as organizações adaptem as suas práticas de recursos humanos para responder às expectativas desta nova geração e, simultaneamente, promover a sua retenção. Assim, com base na literatura, partiu-se do pressuposto de que práticas de recursos humanos alinhadas com os valores da Geração Z promovem a retenção e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, sendo este analisado através de uma abordagem quantitativa com recurso a um questionário aplicado a jovens profissionais no mercado de trabalho português. Posteriormente, a análise estatística dos dados permitiu explorar as relações entre as variáveis e validar as hipóteses formuladas, tendo os resultados contribuído para uma melhor compreensão dos desafios organizacionais na gestão desta geração, enquanto forneceram recomendações práticas para atrair, motivar e reter talento jovem.

Palavras-chaves: Geração Z, práticas de recursos humanos, intenção de saída, conciliação vida pessoal - profissional

Abstract

This study examines the impact of human resource practices on turnover intention and the work-life balance of Generation Z employees who are now entering the workforce. This generation, comprising individuals born between 1995 and 2010, is characterised by a distinctive relationship with work, placing high value on flexibility, work-life balance, purposeful roles, and continuous development opportunities. In this context, it becomes essential for organisations to adapt their human resource practices to meet the expectations of this new generation while simultaneously promoting employee retention. Based on the existing literature, it was assumed that well-structured HR practices aligned with Generation Z's values foster both retention and work-life balance. This assumption was tested through a quantitative approach, using a questionnaire administered to young professionals in the Portuguese labour market. Subsequently, statistical analysis of the data enabled the exploration of relationships between the variables and the validation of the proposed hypotheses. The findings contributed to a deeper understanding of the organisational challenges in managing Generation Z and provided practical recommendations for attracting, motivating, and retaining young talent.

Keywords: Generation Z, human resource practices, turnover intention, work-life balance

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 5 |
| Enquadramento Teórico | 7 |
| As Gerações | 7 |
| Geração Z | 8 |
| Práticas de Recursos Humanos..... | 9 |
| Práticas de Recursos Humanos e a Intenção de Saída da Geração Z | 11 |
| Práticas de Recursos Humanos e a Conciliação vida pessoal - profissional | 13 |
| Método | 15 |
| Desenho do Estudo | 15 |
| Procedimentos de Recolha de Dados..... | 16 |
| Descrição da | 17 |
| Amostra | 17 |
| Instrumentos..... | 17 |
| Questionário Sociodemográfico | 17 |
| Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 18 |
| Escala de Intenções de Saída Organizacional..... | 19 |
| Escala de Work-Life Balance | 19 |
| Apresentação dos Resultados | 20 |
| Análise descritiva das variáveis..... | 20 |
| Intenção de Saída da geração Z varia em função das práticas de recursos humanos | 21 |
| Conciliação vida pessoal - vida profissional da geração Z varia em função das práticas de recursos humanos | 23 |
| Relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de saída da geração Z | 26 |
| Relação entre as práticas de recursos humanos e a conciliação entre a vida pessoal - profissional da geração Z..... | 26 |
| Discussão de Resultados | 27 |
| Conclusão | 31 |
| Referências Bibliográficas | 33 |
| ANEXOS..... | 38 |
| Anexo A..... | 39 |
| Anexo B..... | 40 |
| Anexo C..... | 42 |
| Anexo D..... | 43 |
| Anexo E..... | 45 |

Índice de Tabelas

Tabela 1: Estatística Descritiva das Variáveis Práticas de Recursos Humanos, Intenção de Saída e Conciliação Vida Pessoal – Vida Profissional

Tabela 2: Resultados da Regressão Linear Múltipla: Impacto das Dimensões das Práticas de Recursos Humanos na Intenção de Saída da Geração Z

Tabela 3: Resultados da Regressão Linear Múltipla: Impacto das Dimensões das Práticas de Recursos Humanos Conciliação entre a Vida Pessoal e Vida Profissional da Geração Z

Tabela 4: Correlações das variáveis estudadas

Introdução

No final do século XX e início do século XXI, surgiu a Geração Z, com características únicas que a distingue das gerações anteriores. De acordo com Krüger e Fabricio (2024), esta geração é marcada por traços psicossociais e comportamentais distintos, desenvolvendo-se em um contexto de mudanças tecnológicas rápidas, hiperconectividade e eventos globais significativos. A formação desta geração foi profundamente influenciada por crises económicas, avanços tecnológicos disruptivos, a pandemia de COVID-19 e uma crescente conscientização para questões ambientais e sociais, que moldaram suas expectativas em relação à vida e ao trabalho (Krüger & Fabricio, 2024). Além disso, a Geração Z, frequentemente chamada de “nativa digital”, destaca-se pela sua afinidade natural com a tecnologia, integrando-a de forma orgânica tanto na vida social quanto profissional, ao contrário das gerações anteriores, que a viam apenas como uma ferramenta (Neves et al., 2022). Esta geração também valoriza ambientes de trabalho que, além de oferecerem oportunidades de desenvolvimento, estejam alinhados com seus princípios éticos e sociais.

Como resultado, as organizações precisam adaptar suas culturas corporativas e modelos de negócio para atender às expectativas desta geração, sob o risco de perder talentos para empresas mais alinhadas com essas novas demandas (Novaes et al., 2016). Dentro deste contexto, as práticas de gestão de recursos humanos, incluindo a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, tornam-se cruciais para a estratégia organizacional (Kapoor & Solomon, 2011). Estas práticas são fundamentais para atender às expectativas da Geração Z, promovendo a satisfação e o compromisso dos colaboradores, o que contribui para a redução da intenção de saída e melhora o desempenho organizacional. Adicionalmente, a qualidade de vida no trabalho, que abrange aspetos como a cultura organizacional e condições de trabalho seguras, é essencial para equilibrar as exigências profissionais e pessoais dos colaboradores, incentivando sua permanência na organização (Mesquita et al., 2020). Particularmente, a Geração Z valoriza práticas de recursos humanos que promovam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, como a flexibilidade de horários e a possibilidade de regimes de trabalho híbrido ou remoto. Ademais, a Geração Z demonstra menor disposição para permanecer em organizações que não atendam às suas expectativas em termos de crescimento, inovação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que pode levar a uma maior taxa de rotatividade se essas necessidades não forem atendidas. Portanto, é essencial que as organizações adotem estratégias de retenção que alinhem seus objetivos organizacionais com as aspirações individuais dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a criatividade, a autonomia e o compromisso (Nascimento et al.,

2016). Nesse sentido, empresas que oferecem maior flexibilidade possuem uma vantagem competitiva na atração e retenção desses profissionais (Kossek et al., 2011).

Este estudo revela-se essencial para compreender as práticas de recursos humanos mais valorizadas pela Geração Z e o seu impacto na intenção de saída e na conciliação entre vida pessoal e profissional. Tal conhecimento permite às organizações ajustar políticas de gestão de pessoas, promovendo ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos (Twenge et al., 2010). Embora existam estudos que analisam a relação da Geração Z com o mercado de trabalho (Lima et al., 2022; Mesquita et al., 2020; Novaes et al., 2016;), a atração e retenção de talento (Tavares, 2021) e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Gonçalves, 2024), a literatura ainda é limitada no que diz respeito ao impacto específico das práticas de recursos humanos nestas dimensões. Em particular, é pouco explorado quais as práticas que melhor promovem o equilíbrio trabalho-família e reduzem a intenção de saída entre os jovens desta geração. Deste modo, este estudo pretende preencher essa lacuna, analisando, no contexto português, de que forma as práticas de recursos humanos influenciam a intenção de saída e a conciliação entre vida pessoal e profissional da Geração Z. Esta análise é especialmente relevante em Portugal, onde os estudos sobre esta temática ainda são escassos.

Enquadramento Teórico

As Gerações

No estudo realizado por Formenton & Stefano (2017), foi observado que definir uma geração pode ser uma tarefa desafiadora, uma vez que este conceito pode abarcar diversos significados. De forma geral, segundo os autores, uma geração refere-se a um grupo de pessoas que partilham aproximadamente a mesma faixa etária e que vivenciaram, sobretudo enquanto crianças ou jovens adultos, eventos históricos específicos, como crises económicas, guerras ou mudanças políticas significativas. Ainda neste estudo, destaca-se que o tamanho das gerações, definido pelo número de nascimentos ao longo de um determinado período, influencia significativamente tanto o percurso de vida dos seus membros e de outras gerações como a economia e a sociedade de um país de forma abrangente. Adicionalmente uma nova geração entra no mercado de trabalho, geralmente isso modifica completamente a dinâmica de uma empresa, impulsionando-a a lidar com as disparidades entre seus colaboradores. Isto acontece porque o ambiente corporativo se torna multigeracional, exigindo que a empresa enfrente uma série de desafios em constante evolução, contudo essa diversidade também pode trazer benefícios para a organização em questão.

Nas organizações, é necessário compreender as diferentes gerações para ser possível lidar com diferentes personalidades e valores, visto que estas não são apenas delimitações cronológicas, mas categorias sociais contextualizadas por eventos e atitudes distintas (Jacques et al., 2015). Entre a população, existem quatro grandes gerações que podem ser identificadas usando critérios sociodemográficos, que são designadas como a geração do Baby Boomers, a Geração X, a Geração Y e a mais atual Geração Z (Formenton & Stefano, 2017). A literatura não é muito sistemática quanto às datas de nascimento que delimitariam estas gerações, contudo existe um grande leque de inconsistências na definição dos anos de surgimento e finalização das mesmas (Cavazotte et al., 2012). Esta falta de consenso pode dificultar a aplicação prática do conceito de gerações, especialmente em contextos organizacionais, onde é essencial compreender as diferenças para promover um ambiente harmonioso e produtivo (Novaes et al., 2016).

Geração Z

De acordo com Lima et al. (2022), a Geração Z é constituída por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, marcados por eventos históricos que provocaram mudanças profundas no mundo contemporâneo, como crises sociais, políticas e económicas, além da omnipresença da tecnologia. Desde cedo, estes jovens estiveram expostos ao funcionamento dos meios digitais, acompanhando de perto a evolução dos dispositivos eletrónicos e internalizando as transformações comportamentais trazidas pela era tecnológica. Esta exposição precoce moldou significativamente o comportamento da Geração Z, que cresceu com acesso constante a smartphones e às facilidades proporcionadas pela transformação digital. Consequentemente, esta geração apresenta características que a distinguem da Geração Y, valorizando práticas no mundo do trabalho que refletem as suas experiências e expectativas únicas. A Geração Z é amplamente reconhecida pela sua familiaridade com a tecnologia, pela procura por inovação e pela preferência por ambientes de trabalho que promovam flexibilidade, diversidade e propósito (Bezerra et al., 2019).

Tem sido destacado nos jovens que compõem esta geração alguns elementos distintivos, como: serem pragmáticos, uma vez que estes indivíduos procuram satisfazer as suas necessidades financeiras e alcançar o seu enriquecimento pessoal de forma realista e prática; a capacidade comunicativa, evidenciada na habilidade de dialogar, compreender e integrar de forma clara e simples qualquer assunto, rejeitando extremismos e polarizações demonstrando respeito pelas diferenças; a diversidade e a inclusão, porque transitam por diversas comunidades e integram múltiplos grupos sem se prenderem a ideologias, acreditando na existência de pontos de conexão entre as pessoas (Lima et al., 2022). Para além destes aspetos, é possível ainda destacar algumas características a estes nativos digitais, como a naturalidade do uso da tecnologia, a valorização da liberdade, a procura constante por informações e a integridade ligada à lealdade e transparência (Tapscott, 1999 citado por Neto, 2022). Segundo Neto (2022), a Geração Z caracteriza-se pela procura de ambientes de trabalho que promovam flexibilidade, propósito e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, valorizando empresas alinhadas aos seus valores que ofereçam crescimento e inovação, com preferência por ambientes colaborativos e menos hierárquicos.

Perante as crises, ruturas, cenários de insegurança, incerteza, desemprego e desastres ambientais, esta nova geração tem vindo a desencadear conflitos nas estruturas

organizacionais mais tradicionais, influenciando a cultura organizacional de várias empresas, devido à era digital e tecnológica ter transformado significativamente o mercado de trabalho (Freire & Lemos, 2008; Jacques et al., 2015; Neto, 2022). De acordo com um estudo da Organização das Nações Unidas, a Geração Z representava 32% da população mundial em 2021, o que reflete o impacto crescente desta geração no mercado de trabalho contemporâneo (Lima et al., 2022). Estes jovens, ao integrarem o mercado laboral, distinguem-se pela sua adaptação intuitiva às tecnologias digitais, pela criatividade, pela capacidade de inovação e pela agilidade para lidar com desafios, características que os tornam ideais para ambientes corporativos colaborativos e com estruturas hierárquicas mais flexíveis, como destacado por Neto (2022). Para além disso, demonstram uma forte propensão para o empreendedorismo, não hesitando em investir em negócios próprios e procurando constantemente novos desafios. Adicionalmente, segundo o estudo de (Krüger & Fabricio, 2024), os profissionais pertencentes à Geração Z demonstram uma elevada disposição para mudar de emprego caso as condições essenciais para o seu bem-estar e satisfação no trabalho, como a flexibilidade de horários, o feedback constante, a liberdade para propor projetos, as oportunidades de crescimento profissional e a integração em equipas tecnologicamente avançadas, não sejam cumpridas. Para esta geração, critérios como sucesso financeiro, qualidade de vida e a possibilidade de desempenhar atividades que se alinhem aos seus valores pessoais e interesses são fundamentais na escolha de uma organização para trabalhar, evidenciando a importância de ambientes colaborativos e inclusivos que respondam às suas expectativas. Neste contexto, torna-se essencial que o departamento de Recursos Humanos compreenda as características da Geração Z, uma vez que desempenha um papel crucial nos processos de recrutamento e seleção, devendo atuar de forma alinhada com os gestores no que respeita aos comportamentos e competências esperados desta nova geração (Lima et al., 2022). Paralelamente, observa-se que tanto os departamentos de marketing como os de recursos humanos têm direcionado consideráveis investimentos para identificar estratégias mais eficazes de atrair, comunicar e recrutar este grupo etário de forma alinhada às suas expectativas e valores.

Práticas de Recursos Humanos

De forma a responder às expectativas da Geração Z, torna-se necessário estudá-la no contexto das práticas de Recursos Humanos, dado o impacto significativo que esta geração exerce no mercado de trabalho contemporâneo. Adicionalmente, a diversidade e a inclusão são valores fundamentais para a Geração Z, desempenhando um papel central na

transformação das práticas organizacionais, especialmente nos processos de recrutamento e retenção de talento (Lima et al., 2024). Como destacado pelos autores anteriores, esta geração valoriza ambientes inclusivos, diversificados e alinhados aos seus valores, impulsionando mudanças significativas nas estratégias das organizações, que precisam de ser ajustadas para atender às suas expectativas e assegurar a motivação e o envolvimento deste grupo etário no mercado de trabalho. Contudo, a integração destes elementos pode também gerar desafios organizacionais, como conflitos decorrentes de diferentes expectativas entre gerações. Desta forma, como destacado por Mesquita et al. (2020), compreender as necessidades e os valores desta geração é essencial para que as práticas de Recursos Humanos sejam ajustadas de forma estratégica, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico, inclusivo e alinhado às exigências contemporâneas.

Os conflitos organizacionais podem surgir devido a opiniões divergentes sobre determinados assuntos, diferenças de ideologias, valores ou práticas de trabalho, bem como a falta de recursos e comunicação, conforme aponta Canaan et al. (2016). No entanto, embora estas divergências nem sempre estejam associadas a debates de interesses que resultam em hostilidade entre as partes, os conflitos, quando bem geridos, podem trazer benefícios tanto a nível pessoal quanto organizacional. Por outro lado, uma gestão inadequada pode impactar negativamente os resultados da organização, refletindo na produtividade, no absentismo, no comprometimento e no desempenho dos colaboradores. Dada a importância do tema, é fundamental que os gestores estejam capacitados para lidar com a diversidade de gerações e evitar que esses conflitos prejudiquem os objetivos da empresa.

Com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, que traz competências e expectativas únicas, é fundamental que o departamento de Recursos Humanos desenvolva um conhecimento abrangente sobre as especificidades de cada geração. Este entendimento é essencial para gerir equipas de forma eficiente, promovendo a integração entre os objetivos individuais dos colaboradores e o planeamento estratégico da organização (Novaes et al., 2016). Além disso, como ressalta Klauck (2009), a integração adequada das práticas de RH, desde o recrutamento ao desenvolvimento de carreiras, é indispensável para fortalecer essa relação e alinhar as necessidades organizacionais aos talentos emergentes no mercado. Ao analisar o mercado de trabalho atual, observa-se um aumento significativo nos desafios enfrentados pelos gestores organizacionais para preencher as vagas disponíveis, especialmente devido às características e expectativas da Geração Z (Novaes et al., 2016).

Esta geração, conforme destacado pelos autores anteriores, apresenta exigências específicas que vão além de benefícios ou remuneração atrativa, exigindo práticas de recrutamento e gestão mais alinhadas às suas necessidades e valores. Assim, atrair e reter talentos desta geração requer estratégias inovadoras que considerem a sua familiaridade com a tecnologia e o seu desejo por ambientes de trabalho dinâmicos e conectados.

Práticas de Recursos Humanos e a Intenção de Saída da Geração Z

Para atrair e reter talentos desta nova geração, é necessário haver uma compreensão das suas particularidades, através de atenção às aspirações individuais, promoção de estruturas horizontais, valorização de competências criativas e estímulo contínuo da motivação (Neto, 2022). Entre os fatores essenciais para reduzir a intenção de saída da Geração Z, destacam-se a promoção da colaboração, a qualidade no desempenho das funções, o respeito mútuo, a autonomia dos colaboradores, a disponibilização de oportunidades de crescimento e o reconhecimento profissional. Desta forma, devido aos vários desafios e exigências que as organizações enfrentarão, podemos verificar que a intenção de saída, ou a probabilidade de um indivíduo deixar a sua posição atual, é um tópico que tem vindo a despertar um interesse crescente ao longo da evolução das gerações (Steil et al., 2019). Com este aumento crescente da intenção de saída dos colaboradores, tornou-se imperativo implementar estratégias que visem incentivar a motivação, de modo que a organização consiga manter e desenvolver os seus talentos (Lima et al., 2022).

As práticas de recursos humanos são consideradas estratégias fundamentais que necessitam de constante adaptação para acompanhar as mudanças significativas que cada geração tem introduzido, trazendo consigo novas abordagens e desafios organizacionais. As gerações anteriores à Geração Z, como os Baby Boomers e a Geração X, desempenharam papéis importantes na formação de práticas organizacionais voltadas para a retenção de colaboradores (Novaes et al., 2016). Estas gerações moldaram abordagens que priorizam a estabilidade, o compromisso e a adaptação às mudanças no mercado, influenciando diretamente as políticas de retenção no ambiente corporativo. Na geração dos Baby Boomers, a segurança no emprego e a lealdade à organização eram altamente valorizadas, o que, como evidenciado pelo estudo de Novaes et al. (2016), levou à adoção de práticas de recursos humanos focadas em contratos de longo prazo e benefícios de reforma. Já a geração X, ao ingressar no mercado de trabalho, enfrentou desafios relacionados ao equilíbrio entre trabalho

e vida pessoal, o que impulsionou a criação de políticas organizacionais que priorizassem este equilíbrio como uma forma de retenção de talentos. Relativamente a uma perspectiva mais geral em relação às gerações anteriores à geração Z, algumas das práticas de recursos humanos que foram implementadas e inovadas de forma a reduzir a intenção de saída foram: a progressão de carreira, que implica oferecer programas de formação e desenvolvimento, oportunidades de promoção e planos de carreira claros, o que pode aumentar a satisfação no trabalho; o reconhecimento do trabalho bem feito e a recompensa pelo desempenho excepcional; o ambiente de trabalho positivo onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados; a comunicação aberta e transparente, podendo incluir a partilha regular de informações sobre o desempenho da empresa, a solicitação de feedback dos colaboradores e a resposta às suas preocupações de forma oportuna; permitir que os colaboradores participem nas decisões que afetam o seu trabalho pode aumentar a sua satisfação e compromisso com a organização, entre outras estratégias (Gupta & Shaw, 2014; Harter et al., 2002; Milliken et al., 2003; Wagner, 1994). Assim, podemos concluir que, na ausência destas diversas práticas de gestão de recursos humanos ou se estas não estiverem integradas na cultura da organização, os colaboradores das gerações mais antigas, que já estão ou estarão inseridos nestas empresas, demonstram uma maior intenção de abandonar a organização. Isto deve-se ao facto de se sentirem menos valorizados e orientados do que se sentiriam em empresas que implementassem tais práticas.

As práticas estratégicas implementadas com as gerações anteriores começaram a ser questionadas com a entrada da geração Z no mercado de trabalho. Este grupo de jovens, com uma mentalidade única e um conjunto de expectativas, desafia o *design* das práticas tradicionais e da gestão de recursos humanos. Os autores Hershatter e Epstein (2010) descrevem os jovens da Geração Z como práticos, impacientes e motivados por novos desafios, características que têm gerado preocupações significativas entre as empresas, indicando que este grupo apresenta uma maior predisposição para abandonar as organizações em comparação com as gerações anteriores, criando desafios substanciais para as estratégias de retenção no ambiente corporativo. A geração Z também valoriza um ambiente de trabalho que oferece oportunidades de crescimento pessoal e profissional, reconhecimento e recompensas justas, e um forte alinhamento entre seus valores pessoais e os da organização (Deal et al., 2010). Para atender às várias exigências deste grupo, é necessário renovar as práticas de recursos humanos mais profundamente do que nas gerações anteriores, pois a implementação dessas práticas fará toda a diferença na retenção de novos talentos nas

organizações e na mitigação dos custos crescentes que as empresas têm ao contratar novas pessoas. Quando uma empresa contrata um novo colaborador, realiza um investimento significativo, que engloba não apenas recursos financeiros, mas também tempo, formação e desenvolvimento, conforme salientado por Gomes et al. (2012). A saída de um colaborador implica na perda desse investimento e na necessidade de reiniciar o processo com um novo trabalhador, o que pode trazer desafios acrescidos. Embora o novo colaborador possua as competências técnicas exigidas, a sua adaptação e desempenho podem não atingir o nível do anterior, que já detinha experiência e conhecimento específicos para a função. Algumas das práticas que podem ser adotadas para reduzir a intenção de saída desses novos jovens e retê-los incluem: ouvi-los atentamente, para que eles sintam que a organização realmente se preocupa com suas ideias e opiniões; proporcionar oportunidades de crescimento de carreira dentro da empresa; fornecer feedback constante do líder sobre o trabalho desenvolvido pelo colaborador; procurar formas de desburocratizar o trabalho, simplificando os processos e proporcionando mais autonomia na execução de tarefas; entre outras (Lima et al., 2022). Portanto, é importante notar que a eficácia dessas práticas pode variar de acordo com o contexto organizacional e cultural.

Deste modo, surge a necessidade de explorar o impacto das práticas de recursos humanos na Geração Z, principalmente no que se refere à intenção de saída e à conciliação entre vida pessoal e profissional. Assim, é proposta a hipótese de investigação de que existe uma relação negativa entre as práticas de recursos humanos e a conciliação trabalho-família da Geração Z, assumindo-se que práticas de RH adequadas poderão contribuir para um melhor equilíbrio entre estas duas dimensões, reduzindo o desgaste emocional e promovendo maior satisfação no trabalho. Em complemento, surge a questão de investigação de se a intenção de saída da Geração Z varia em função das práticas de recursos humanos aplicadas pelas empresas, com o objetivo de compreender se as estratégias organizacionais são eficazes na retenção destes jovens talentos, promovendo simultaneamente a sua permanência e o seu bem-estar dentro da empresa.

Práticas de Recursos Humanos e a Conciliação vida pessoal - profissional

Uma questão também bastante crucial para a geração z é a valorização da conciliação entre a vida pessoal e profissional, sobretudo num contexto de intensa competitividade, onde a flexibilidade e o bem-estar psicológico são pilares essenciais (Spada et al., 2024). Como

destacado no estudo anterior, a pressão constante de estar conectada à tecnologia e disponível para trabalho remoto pode levar a níveis elevados de stress, exaustão e insatisfação. Assim, as organizações têm um papel determinante na promoção desta conciliação, desenvolvendo políticas que considerem não apenas as exigências do mercado de trabalho, mas também as necessidades individuais, como valores, metas pessoais e capacidades de autorregulação, criando ambientes mais harmônicos e produtivos. Além disso, esta prática de equilíbrio tem evoluído nos últimos anos, por causa do aumento das “duplas carreiras” e novos modelos familiares que contribuíram para a existência de mais desafios na gestão do equilíbrio trabalho-vida, uma vez que se tornou mais difícil reduzir o stress, prevenir o *burnout* e promover a saúde mental e física (Andrade, 2015; Parente, 2022). Segundo Hirschle e Gondim (2020), a relação entre horas excessivas de trabalho, redução do tempo dedicado à vida pessoal e poucas medidas de flexibilidade horária dadas pelas organizações, faz com que se torne ainda mais difícil para os trabalhadores alcançarem este equilíbrio, de maneira a poderem ter uma vida mais estável e saudável.

A adoção de práticas de recursos humanos adequadas e políticas organizacionais, juntamente com uma abordagem que valoriza a qualidade do tempo gasto em cada esfera, pode melhorar significativamente a qualidade de vida e satisfação dos jovens profissionais. Isso promove um equilíbrio entre as duas esferas mais essenciais da vida (Spada et al., 2024; Twenge et al., 2010). Práticas como horários flexíveis, trabalho remoto, licença parental e apoio à saúde mental podem não só aumentar a satisfação dos funcionários, mas também reter talentos (Kossek et al., 2014). No passado, as práticas de recursos humanos focavam-se em benefícios tangíveis, como salários e promoções. No entanto, tornou-se claro que essas práticas não são suficientes para promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Gerações anteriores, como os *Baby Boomers* e a Geração X, muitas vezes lutaram para equilibrar responsabilidades profissionais e familiares devido à falta de apoio organizacional (Schieman et al., 2009). Para a geração Z, práticas que promovem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são ainda mais importantes. Esta geração valoriza a autonomia, a flexibilidade e a realização pessoal e espera que as organizações apoiem essas necessidades através de estratégias inovadoras e centradas no empregado (Hershatler & Epstein, 2010). No entanto, apesar da crescente importância deste tema para esta nova geração, é necessário continuar a realizar pesquisas para identificar e compreender quais práticas de recursos humanos são mais eficazes para apoiar a geração Z na procura de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Assim, com o intuito de aprofundar esta análise, é proposta a hipótese

de investigação de que existe uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos e a conciliação trabalho-família da Geração Z, refletindo a suposição de que práticas de RH adequadas podem facilitar este equilíbrio, contribuindo para um menor desgaste emocional e maior satisfação no trabalho. Paralelamente, emerge a questão de investigação sobre se a conciliação trabalho-família da Geração Z varia em função das práticas de recursos humanos aplicadas pelas empresas, procurando explorar de forma específica o impacto que diferentes abordagens de gestão de pessoas podem ter na capacidade desta geração equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais, evidenciando o papel crucial das práticas organizacionais na criação de ambientes laborais mais harmoniosos e sustentáveis.

Método

Desenho do Estudo

A presente investigação, de natureza exploratória e descritivo-correlacional, adotou uma abordagem quantitativa, caracterizando-se como um estudo transversal por recolher informações num único momento (Fortin, 2009). Com base nesta metodologia, utilizou-se um questionário como instrumento de recolha de dados, dado ser uma ferramenta eficiente para obter informações de maneira rápida e com uma menor exigência de recursos. A seleção do desenho descritivo-correlacional foi fundamentada no objetivo central de compreender de que forma a conciliação entre a vida pessoal e profissional, bem como a intenção de saída da geração Z, variam em função das práticas de recursos humanos implementadas pelas organizações. Este tipo de desenho permite não só descrever fenómenos como também identificar possíveis associações entre variáveis, sem proceder a qualquer manipulação direta, analisando as relações tal como estas se apresentam nas organizações.

O interesse deste estudo reside na sua pertinência atual, uma vez que a geração Z está a entrar no mercado de trabalho com expectativas e valores distintos das gerações anteriores, especialmente no que diz respeito à conciliação entre a vida pessoal e profissional e à sua permanência nas organizações. Assim, este trabalho pretende contribuir para a compreensão de como as práticas de recursos humanos podem impactar estas dimensões, oferecendo dados relevantes para a gestão de talento e o desenho de políticas organizacionais mais eficazes e alinhadas com as necessidades desta geração. Neste sentido, definiram-se como objetivos gerais: analisar a relação entre as práticas de recursos humanos e a conciliação entre a vida

pessoal e profissional, bem como a intenção de saída da geração Z, e identificar quais as práticas de recursos humanos que impactam diretamente estas duas variáveis. Com base nos objetivos definidos e na revisão da literatura, foram formuladas duas questões de investigação, das quais derivam duas hipóteses a serem testadas:

Q1: Será que a intenção de saída da geração z varia em função das práticas de recursos que são aplicadas pelas empresas?

Q2: Será que a conciliação trabalho-família da geração z varia em função das práticas de recursos que são aplicadas pelas empresas?

H1: Existe uma relação negativa entre as práticas de recursos humanos e a intenção de saída da geração z.

H2: Existe uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos e a conciliação trabalho-família da geração z.

Procedimentos de Recolha de Dados

Para a realização deste estudo, foi selecionada uma amostra não probabilística por conveniência, cujos critérios de inclusão foram: ser trabalhador ativo em Portugal, possuir nacionalidade portuguesa e ter idades compreendidas entre os 18 e 29 anos, de forma a garantir a representatividade da geração Z. Para o processo de recolha de dados, foi construído um único questionário, que teve início com a apresentação dos objetivos do estudo, seguida da inclusão do consentimento informado, garantindo a confidencialidade e o anonimato das informações prestadas pelos participantes. Posteriormente, foram incluídas as questões sociodemográficas, com o intuito de recolher dados de natureza pessoal e profissional, seguindo-se a aplicação dos instrumentos de medição das variáveis em análise, nomeadamente as práticas de gestão de recursos humanos, a intenção de saída e a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Quanto ao processo de recolha de dados, estes foram obtidos de forma *online*, por meio da plataforma *Qualtrics*, sendo a pesquisa divulgada nas redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*). Inicialmente, foi solicitado aos participantes que preenchessem o consentimento informado, no qual foi garantido o anonimato das respostas e assegurado que as informações fornecidas seriam tratadas de forma confidencial. Em seguida, os participantes procederam ao preenchimento do questionário

sociodemográfico, cuja única finalidade era a de servir aos fins de investigação. Após a recolha dos dados, estes foram organizados em uma base de dados e submetidos a tratamento específico, utilizando para a análise o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 28.

Descrição da Amostra

A amostra inicial foi composta por 112 participantes, dos quais 77 responderam ao questionário de forma completa. Tal como podemos observar no Anexo E, a faixa etária dos participantes variou entre 18 e 29 anos, com uma média de 26 anos ($M = 26$, $DP = 2,29$). A maioria dos participantes era do sexo feminino (80,5%) e, em relação ao estado civil, a maioria era solteira (88,3%). Quanto à situação familiar, 80,5% dos participantes não tinham dependentes, enquanto 19,5% possuíam dependentes. Entre estes, a maioria (80%) era responsável por animais de estimação, e uma minoria (20%) tinha filhos a seu cargo. Em relação à categoria de trabalhador-estudante, 79,2% dos participantes não se enquadravam nessa categoria. No que diz respeito ao setor de atividade, 76,6% dos participantes estavam inseridos no setor terciário, e 41,6% trabalhavam na organização há menos de um ano. A maioria (71,4%) trabalhava entre 31 e 40 horas semanais, e 68,8% tinham contrato de trabalho permanente. Quanto ao regime de trabalho, a maioria (57,1%) adotava o regime híbrido, enquanto 40,3% trabalhavam presencialmente e apenas 2,6% estavam em regime de teletrabalho. Finalmente, em relação ao rendimento líquido mensal, a maior parte dos participantes (49,4%) recebia entre 821 e 1200 euros, enquanto apenas 5,2% recebiam mais de 2001 euros.

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico (Anexo D) é composto por 14 questões, sendo três delas destinadas a validar os critérios de inclusão no questionário: idade, nacionalidade e situação de emprego no mercado de trabalho. No total, o questionário inclui 11 perguntas de resposta fechada, que recolhem informação sobre o estado de emprego, género, estado civil, existência de dependentes, condição de trabalhador-estudante, setor de atividade, antiguidade na empresa, número médio de horas de trabalho semanais, situação contratual, regime de

trabalho e rendimento líquido mensal. As restantes três perguntas são de resposta aberta e têm como objetivo obter informações detalhadas sobre a idade, nacionalidade e identificação dos dependentes. Desta forma, este questionário é composto por 6 variáveis de carácter individual e as restantes variáveis de carácter profissional/organizacional.

Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Para avaliar as práticas de gestão de recursos humanos, foi utilizada uma adaptação de Ramos (2016) da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Cesário (2015). Esta escala é composta por 21 itens, distribuídos por sete dimensões distintas que abrangem diferentes áreas da gestão de recursos humanos: Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas, Comunicação e Celebração. Cada item é avaliado numa escala *Likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente", permitindo quantificar o grau de concordância dos participantes em relação a cada prática de gestão. A dimensão Integração e Acolhimento (itens 1, 2 e 3) avalia o suporte e a qualidade da informação disponibilizada aos colaboradores no início das suas funções. Por sua vez, a categoria Formação (itens 4, 5 e 6) centra-se na relevância das ações de formação para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. No que se refere à Avaliação de Desempenho (itens 7, 8 e 9), esta mede a clareza dos critérios de avaliação e o feedback oferecido aos colaboradores. Adicionalmente, a dimensão Carreira (itens 10, 11 e 12) explora as oportunidades de desenvolvimento profissional e a relação entre o desempenho e a progressão de carreira. Quanto à categoria Recompensas (itens 13, 14 e 15), analisa-se a adequação das compensações aos desempenhos individuais e ao valor da função no mercado. No que diz respeito à Comunicação (itens 16, 17 e 18), a avaliação incide sobre a qualidade e a utilidade da informação transmitida internamente. Finalmente, a dimensão Celebração (itens 19, 20 e 21) examina de que forma as práticas organizacionais reforçam o espírito de equipa e o reconhecimento do esforço dos colaboradores. De acordo com Cesário (2015), esta escala apresenta bons níveis de consistência interna, com coeficientes alfa de Cronbach superiores a .70 em todas as dimensões, indicando uma fiabilidade adequada. Os valores de alfa de Cronbach identificados para cada categoria foram os seguintes: Integração e Acolhimento ($\alpha = .79$), Formação ($\alpha = .95$), Avaliação de Desempenho ($\alpha = .88$), Carreira ($\alpha = .87$), Recompensas ($\alpha = .93$), Comunicação ($\alpha = .87$), e Celebração ($\alpha = .95$).

No presente estudo, foi avaliada a consistência interna da escala tanto globalmente como para cada dimensão específica. A dimensão Integração e Acolhimento registou um alfa

de Cronbach de .76, enquanto Formação obteve um valor de .96. Por sua vez, a Avaliação de Desempenho apresentou um alfa de .84, e a dimensão Carreira alcançou .90. As categorias de Recompensas e Comunicação também evidenciaram elevados índices de confiabilidade, com coeficientes de .96 e .90, respectivamente. Por fim, a dimensão Celebração apresentou um valor de .95. No total, o instrumento obteve um coeficiente alfa de Cronbach global de .96, o que demonstra uma excelente fiabilidade interna para a medição das práticas de gestão de recursos humanos neste contexto.

Escala de Intenções de Saída Organizacional

Para avaliar a intenção de saída, recorreu-se à Escala de Intenções de Saída Organizacional, uma adaptação da escala de Bozeman e Perrewé (2001), traduzida por Bártolo-Ribeiro (2018) e referenciada por Ferreira (2022). Este instrumento, fundamentado no modelo de *turnover* de Mobley et al. (1978), foi escolhido pela elevada consistência interna e por ser amplamente utilizado na atualidade. A escala é composta por oito itens, todos formulados de forma positiva, utilizando uma escala de cinco pontos do tipo Rating Scale, variando entre "Não se aplica nada a mim" (1) e "Aplica-se totalmente a mim" (5). Os itens estão distribuídos em duas dimensões: Intenção de Permanência (itens 1, 4, 7 e 8) e Intenção de Saída (itens 2, 3, 5 e 6), permitindo uma avaliação clara das atitudes dos colaboradores em relação à permanência ou saída da organização.

No presente estudo, para garantir coerência na interpretação dos resultados, os itens relacionados à intenção de permanência foram recodificados para uma formulação negativa, assegurando que pontuações mais elevadas refletissem consistentemente uma maior intenção de saída. Em termos de fiabilidade, a escala apresentou um coeficiente alfa de Cronbach de .94, demonstrando excelente consistência interna para a medição deste constructo.

Escala de Work-Life Balance

A conciliação entre a vida pessoal e profissional foi avaliada através da adaptação brasileira da Escala de Work-Life Balance, realizada por Rocha et al. (2022). Esta adaptação baseia-se na versão desenvolvida por Hayman (2005), que, por sua vez, teve origem no instrumento proposto por Fisher-McAuley et al. (2003). A escala foi já utilizada em estudos portugueses, como o conduzido por Machado (2020). Composta por 15 itens, a escala mede a percepção do equilíbrio entre as exigências do trabalho e da vida pessoal, estruturada em três

fatores: Interferência do trabalho na vida pessoal, Interferência da vida pessoal no trabalho e Enriquecimento trabalho-vida pessoal. A avaliação é feita em uma escala de sete pontos, variando de “Nunca” a “Sempre”. Os coeficientes de alpha de Cronbach indicam boa consistência interna para os fatores, com valores de .93 para o fator 1, .85 para o fator 2 e .69 para o fator 3, demonstrando a confiabilidade da escala.

Para este estudo, a escala foi tratada de forma unidimensional, tratando os itens como um único índice de conciliação entre trabalho e vida pessoal, o que facilita a análise global da experiência dos participantes. A consistência interna do instrumento foi avaliada, resultando em um coeficiente alfa de .84, o que reflete boa fiabilidade interna. Para garantir a coerência nas respostas, os itens formulados de forma positiva foram invertidos, alinhando-os com o formato negativo dos outros itens, de modo que pontuações mais altas indicam maior interferência entre as esferas profissionais e pessoais, ou seja, menor equilíbrio.

Apresentação dos Resultados

Para a apresentação dos resultados, primeiramente serão apresentadas as análises descritivas das variáveis do estudo, seguidas da organização dos resultados com base nas questões de investigação e nas hipóteses formuladas, relacionando-os diretamente com as principais variáveis analisadas, nomeadamente as práticas de recursos humanos, a intenção de saída e a conciliação entre vida pessoal e vida profissional.

Análise descritiva das variáveis

Os resultados apresentados na Tabela 1 refletem as percepções dos participantes sobre as práticas de recursos humanos, a intenção de saída e a conciliação entre vida pessoal e profissional. A dimensão Integração e Acolhimento ($M=4.16$, $SD=0.81$) obteve a pontuação mais alta, indicando uma percepção positiva dos participantes quanto ao suporte e à integração nas organizações. De forma semelhante, a dimensão Formação ($M=3.69$, $SD=1.07$) também foi avaliada de maneira positiva, embora com maior dispersão nas respostas. A Avaliação de Desempenho ($M=3.74$, $SD=1.01$) apresentou uma percepção geralmente favorável, mas também com uma certa variação nas respostas. Por outro lado, as dimensões Carreira ($M=3.45$, $SD=1.19$) e Recompensa ($M=3.01$, $SD=1.20$) ficaram mais próximas da média, com os participantes a manifestarem uma percepção neutra ou ligeiramente negativa, indicando que as oportunidades de desenvolvimento e as recompensas não são vistas de

forma tão positiva. Já as dimensões Comunicação (M=3.57, SD=1.13) e Celebração e Reconhecimento (M=3.00, SD=1.00) apresentaram uma percepção moderadamente favorável, embora ainda com margem para melhorias. Em relação à intenção de saída, a média de 2.76 (SD=1.30) reflete uma posição neutra dos participantes, sugerindo que não há uma forte tendência para a saída da organização. Por fim, a conciliação entre vida pessoal e profissional (M=3.07, SD=0.90) foi percebida de forma ocasional, indicando que, de maneira geral, os participantes experienciam um equilíbrio intermitente entre as suas responsabilidades profissionais e pessoais.

Tabela 1.

Estatística Descritiva das Variáveis Práticas de Recursos Humanos, Intenção de Saída e Conciliação Vida Pessoal – Vida Profissional

| Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | Assimetria | Curtose |
|--|--------|--------|-------|---------------|------------|---------|
| PRH | 1.38 | 5.00 | 3.58 | .86 | -.45 | -.43 |
| PRH de Integração e Acolhimento | 1.33 | 5.00 | 4.16 | .81 | -1.03 | 1.06 |
| PRH de Formação | 1.00 | 5.00 | 3.69 | 1.07 | -.86 | .30 |
| PRH de Avaliação de Desempenho | 1.00 | 5.00 | 3.74 | 1.01 | -.82 | .40 |
| PRH de Carreira | 1.00 | 5.00 | 3.45 | 1.20 | -.62 | -.63 |
| PRH de Recompensa | 1.00 | 5.00 | 3.01 | 1.20 | .006 | -.94 |
| PRH de Comunicação | 1.00 | 5.00 | 3.57 | 1.13 | -.58 | -.39 |
| PRH de Celebração e Reconhecimento | 1.00 | 5.00 | 3.43 | 1.20 | -.46 | -.69 |
| Intenção de Saída | 1.00 | 5.00 | 2.76 | 1.30 | .24 | -1.12 |
| Conciliação entre vida pessoal e vida profissional | 1.20 | 5.07 | 3.07 | .90 | .38 | -.37 |

Intenção de Saída da geração Z varia em função das práticas de recursos humanos

A análise da questão de investigação 1, “Será que a intenção de saída da geração Z

varia em função das práticas de recursos humanos que são aplicadas pelas empresas?”, foi conduzida através de uma regressão linear múltipla. O objetivo foi avaliar o impacto simultâneo das diferentes dimensões das práticas de recursos humanos (variáveis independentes) sobre a intenção de saída (variável dependente). O modelo de regressão revelou-se altamente significativo ($F = 12.08$; $p < .001$), indicando que as práticas de recursos humanos explicam significativamente a variabilidade observada na intenção de saída da geração Z. A correlação múltipla ($R = .75$) e o coeficiente de determinação ($R^2 = .57$) demonstram uma forte associação entre as variáveis preditoras e a variável dependente, com o modelo sendo capaz de explicar 57% da variabilidade na intenção de saída. Além disso, o erro padrão da estimativa de .90 confirma a precisão das previsões.

Como é possível observar na Tabela 3, as dimensões das práticas de recursos humanos apresentaram impactos diferenciados sobre a intenção de saída. A dimensão Carreira destacou-se de forma expressiva, com um coeficiente beta de ($\beta = -.49$) e um p-valor inferior a .001, evidenciando que práticas eficazes de desenvolvimento de carreira estão diretamente associadas a uma menor intenção de saída. Ou seja, quando os colaboradores percebem oportunidades claras de progressão, a probabilidade de desejarem abandonar a organização diminui consideravelmente. Da mesma forma, a dimensão Recompensa ($\beta = -.30$; $p = .006$) revelou um efeito estatisticamente significativo, sugerindo que a percepção de recompensas adequadas, sejam financeiras ou não, está negativamente associada à intenção de saída. Assim, práticas de remuneração justas e motivadoras são fundamentais para a retenção de talentos. Por outro lado, a dimensão Comunicação também demonstrou um impacto relevante ($\beta = -.26$; $p = .026$), indicando que a existência de uma comunicação clara e eficaz dentro da organização está associada a uma redução na intenção de saída. Esse fator, portanto, contribui para o fortalecimento do vínculo organizacional e a promoção do engagement. Em contrapartida, as dimensões Integração e Acolhimento ($\beta = -.22$; $p = .081$), Formação ($\beta = -.11$; $p = .459$) e Avaliação de Desempenho ($\beta = .25$; $p = .095$) não apresentaram efeitos estatisticamente significativos. No entanto, caso tivessem sido significativas, os resultados sugerem que percepções mais favoráveis em relação à integração, às oportunidades de formação e às avaliações de desempenho poderiam estar associadas a uma menor intenção de saída. Especificamente, no caso da Avaliação de Desempenho, um coeficiente positivo indicaria que avaliações mais favoráveis poderiam estar relacionadas a uma maior intenção de saída, refletindo uma maior confiança dos colaboradores em procurar novas oportunidades no mercado de trabalho. Por fim, a dimensão Celebração e Reconhecimento ($\beta = .21$; $p = .120$)

não demonstrou um impacto significativo, embora, caso houvesse uma relação, o coeficiente positivo sugeriria que uma maior percepção dessas práticas poderia estar associada a uma maior intenção de saída, possivelmente indicando que o reconhecimento simbólico não seria suficiente para fortalecer a retenção de colaboradores.

Tabela 2.

Resultados da Regressão Linear Múltipla: Impacto das Dimensões das Práticas de Recursos Humanos na Intenção de Saída da Geração Z

| Dimensões PRH | Coefficientes padronizados (B) | Erro Padrão (não padronizado) | T | Sig. (p-value) |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------|----------------|
| Integração e Acolhimento | -.22 | .22 | -1.77 | .081 |
| Formação | -.11 | .17 | -.75 | .459 |
| Avaliação Desempenho | .25 | .18 | 1.70 | .095 |
| Carreira | -.49 | .15 | -3.63 | <.001*** |
| Recompensa | -.30 | .12 | -2.84 | .006** |
| Comunicação | -.26 | .14 | -2.28 | .026* |
| Celebração e Reconhecimento | .21 | .15 | 1.57 | .120 |

* $p < 0,05$ (significância moderada)

** $p < 0,01$ (significância alta)

*** $p < 0,001$ (significância muito alta)

Conciliação vida pessoal - vida profissional da geração Z varia em função das práticas de recursos humanos

Para investigar a questão de pesquisa 2, “Será que a conciliação entre vida pessoal e vida profissional da geração Z varia em função das práticas de recursos humanos aplicadas pelas empresas?”, foi utilizada uma análise de regressão linear múltipla. Este método permitiu

avaliar simultaneamente o impacto das diferentes dimensões das práticas de recursos humanos sobre a conciliação entre vida pessoal e profissional. O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($F = 3.95$; $p = .001$), indicando que, no seu conjunto, as práticas de recursos humanos têm um impacto relevante na conciliação dessa geração. A correlação múltipla ($R = .54$) sugere uma relação moderada entre as variáveis preditoras e a variável dependente, enquanto o coeficiente de determinação ($R^2 = .30$) revela que 30% da variabilidade na conciliação é explicada pelas práticas de recursos humanos analisadas.

Na Tabela 4, podemos observar que as diferentes dimensões das práticas de recursos humanos apresentaram impactos variados. A dimensão Integração e Acolhimento ($\beta = .09$; $p = .526$) teve um pequeno efeito positivo, embora não significativo. Este resultado sugere que, apesar de uma influência ligeiramente positiva, a percepção da integração no ambiente de trabalho não exerce um impacto relevante sobre a conciliação entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, a dimensão Formação ($\beta = .05$; $p = .770$) não teve efeito significativo, o que implica que as práticas de formação não afetam de maneira expressiva a conciliação dessa geração. A categoria Avaliação de Desempenho ($\beta = -.06$; $p = .706$) também não apresentou relação significativa com a variável dependente, embora tenha mostrado um impacto ligeiramente negativo. Similarmente, a dimensão Carreira ($\beta = -.06$; $p = .735$) não teve impacto significativo, com um coeficiente negativo, sugerindo uma leve tendência para um efeito desfavorável, mas sem relevância estatística. Quanto à dimensão Recompensa ($\beta = -.19$; $p = .170$), esta apresentou um impacto negativo, mas não significativo, o que indica que a percepção de recompensas não afeta substancialmente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em relação à Comunicação ($\beta = -.18$; $p = .232$), observou-se um pequeno impacto negativo, mas, novamente, sem relevância estatística. Isso sugere que as práticas de comunicação não exercem um impacto forte sobre a conciliação entre vida pessoal e profissional da geração Z. Por fim, a categoria Celebração e Reconhecimento ($\beta = -.28$; $p = .108$) foi a que apresentou o maior coeficiente negativo, indicando que, se mal implementadas, essas práticas podem prejudicar a conciliação entre vida pessoal e profissional. No entanto, apesar de não serem estatisticamente significativas, as práticas de celebração e reconhecimento precisam ser implementadas com cuidado.

Com base nos resultados descritos, podemos concluir que as práticas de recursos humanos com maior impacto na conciliação entre vida pessoal e vida profissional da geração Z foram aquelas relacionadas à dimensão Integração e Acolhimento, que apresentou o coeficiente beta positivo mais elevado ($\beta = .09$), ainda que não estatisticamente significativo

($p = .526$). Isso sugere que, embora a sua influência não seja suficientemente robusta para ser considerada significativa do ponto de vista estatístico, essa dimensão pode representar uma prática com potencial para promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, merecendo, portanto, maior atenção por parte das organizações. Por outro lado, a dimensão Celebração e Reconhecimento revelou o maior impacto negativo ($\beta = -.28$; $p = .108$), o que indica que, caso estas práticas sejam mal implementadas, podem prejudicar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso torna essencial uma aplicação cuidadosa dessas práticas, a fim de evitar possíveis consequências adversas. As outras dimensões analisadas, como Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensa e Comunicação, apresentaram coeficientes beta muito baixos e valores de p superiores a $.05$, não evidenciando qualquer impacto estatisticamente significativo na conciliação entre vida pessoal e vida profissional. Em termos estatísticos, a ausência de significância indica que estas práticas não apresentam uma relação suficientemente forte ou consistente com a variável dependente, o que pode ser atribuído a fatores como a natureza das práticas analisadas, o tamanho da amostra ou as diferentes formas como estas práticas são percebidas em contextos organizacionais distintos.

Tabela 3.

Resultados da Regressão Linear Múltipla: Impacto das Dimensões das Práticas de Recursos Humanos Conciliação entre a Vida Pessoal e Vida Profissional da Geração Z

| Dimensões PRH | Coeficientes padronizados (B) | Erro Padrão (não padronizado) | T | Sig. (p-value) |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------|----------------|
| Integração e Acolhimento | .09 | .16 | .64 | .526 |
| Formação | .05 | .15 | .30 | .770 |
| Avaliação Desempenho | -.06 | .14 | -.38 | .706 |
| Carreira | -.06 | .13 | -.34 | .735 |
| Recompensa | -.19 | .10 | -1.39 | .170 |
| Comunicação | -.18 | .12 | -1.21 | .232 |
| Celebração e Reconhecimento | -.28 | .13 | -1.63 | .108 |

**p < 0,05 (significância moderada)*

***p < 0,01 (significância alta)*

**** p < 0,001 (significância muito alta)*

Relação entre as práticas de recursos humanos e a intenção de saída da geração Z

No que diz respeito à primeira hipótese do presente estudo, intitulada “Existe uma relação negativa entre as práticas de recursos humanos e a intenção de saída da geração Z”, foi utilizada igualmente a correlação de Pearson com o intuito de analisar a associação entre as variáveis em questão. Tal como se pode verificar na Tabela 5, os resultados revelam uma associação negativa significativa ($p < .001$) entre as práticas de recursos humanos e a intenção de saída, com um coeficiente de correlação de Pearson de ($r = -.67$ e $p < 0,001$). Este valor indica que, quanto mais positiva for a percepção das práticas de recursos humanos, menor tende a ser a intenção de saída dos participantes da geração Z, confirmando assim a hipótese 1 do presente estudo.

Relação entre as práticas de recursos humanos e a conciliação entre a vida pessoal - profissional da geração Z

Tendo em conta a hipótese 2 do presente estudo “Existe uma relação positiva entre as práticas de recursos humanos e a conciliação entre vida pessoal – vida profissional da geração Z.” foi aplicado um teste de associação de Pearson. Conforme é possível observar na Tabela 5, os resultados revelaram uma correlação negativa e estatisticamente significativa ($p < .001$) entre estas variáveis, com um coeficiente de correlação de ($r = -.50$; $p < .001$), o que indica que, contrariamente ao esperado, à medida que aumentam as percepções positivas sobre as práticas de recursos humanos, diminui a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Assim, a hipótese não foi confirmada, uma vez que a associação encontrada foi negativa em vez de positiva.

Tabela 4.*Correlações das variáveis estudadas*

| Variáveis | 1. | 2. | 3. |
|---|--------|--------|--------|
| 1. Práticas de Recursos Humanos | 1.00 | -.067* | -0.50* |
| 2. Intenção de Saída | -0.67* | 1.00 | 0.00 |
| 3. Conciliação vida pessoal- profissional | -0.50* | 0.00 | 1.00 |

*Correlação significativa $p < .01$

Discussão de Resultados

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma as práticas de recursos humanos impactam, no contexto do mercado de trabalho português, a conciliação entre vida pessoal e profissional e a intenção de saída da Geração Z. Ancorado nos contributos de Formenton & Stefano (2017) e Jacques et al. (2015) acerca das dinâmicas multigeracionais, estabeleceram-se duas questões de investigação distintas: a primeira consiste em perceber se a conciliação trabalho família da Geração Z varia consoante as práticas de Recursos Humanos aplicadas pelas empresas (Q1); a segunda visa determinar em que medida essas mesmas práticas moldam a intenção de saída desta geração (Q2). Em paralelo, formularam-se duas hipóteses de estudo: H1 parte do pressuposto de que existe uma relação positiva entre as práticas de Recursos Humanos e a conciliação trabalho família da Geração Z, enquanto H2 assume que está presente uma relação negativa entre as práticas de Recursos Humanos e a intenção de saída da Geração Z. Para realizar esta investigação, aplicou-se um inquérito a jovens entre os 18 e os 29 anos, no qual se analisaram sete dimensões das práticas de Recursos Humanos: integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensa, comunicação e celebração e reconhecimento. Reuniram-se também as perceções sobre a conciliação entre a vida profissional e pessoal, bem como o desejo de abandonar a organização.

A composição da amostra evidenciou um predomínio de participantes do sexo feminino (80,5%) e solteiros (88,3%), dos quais 80,5% não tinham dependentes. Segundo Andrade (2015) e Parente (2022), esta configuração tende a reduzir a pressão para conciliar

responsabilidades profissionais e familiares, facilitando a adesão a modalidades de trabalho flexíveis, como o regime híbrido. Preferido por 57,1% dos inquiridos, este modelo de organização laboral alinha-se com a valorização da autonomia e da flexibilidade características da Geração Z (Neto, 2022; Lima et al., 2022). Adicionalmente, 76,6% dos participantes exercem funções no setor terciário, um contexto que, de acordo com Novaes et al. (2016), promove práticas inovadoras de Recursos Humanos, ajustadas às expectativas desta geração por ambientes de trabalho dinâmicos e tecnologicamente integrados (Lima et al., 2022; Neto, 2022). Outro dado relevante da amostra é o facto de 41,6% dos inquiridos estarem há menos de um ano na mesma organização, sugerindo perfis recém-inseridos no mercado de trabalho. Segundo Hershatter e Epstein (2010), a Geração Z tende a explorar diferentes oportunidades até encontrar uma organização alinhada aos seus valores, o que pode justificar a elevada perceção de integração e acolhimento ($M = 4,16$), visto que práticas bem estruturadas neste domínio promovem um sentido de pertença e reduzem a intenção de saída precoce (Novaes et al., 2016). Adicionalmente, os resultados indicam que a maioria dos inquiridos trabalhava entre 31 e 40 horas semanais (71,4%) e detinha um contrato permanente (68,8%), o que reflete uma certa estabilidade laboral. Esta configuração, segundo Gupta e Shaw (2014) e Harter et al. (2002), está associada a uma menor intenção de saída, uma vez que a segurança contratual tende a promover um maior compromisso com a organização. No contexto da Geração Z, a estabilidade laboral é valorizada, sobretudo quando acompanhada por práticas que incentivam o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira (Neto, 2022). A presença de um vínculo permanente também facilita a adoção de práticas flexíveis, uma vez que reduz o receio de perdas financeiras associadas à mudança de condições laborais (Milliken et al., 2003).

Os resultados da Questão de Investigação 1 revelaram que a intenção de saída da Geração Z varia significativamente em função das práticas de recursos humanos implementadas pelas empresas, com o modelo de regressão linear múltipla a demonstrar elevada significância estatística ($F = 12.08$; $p < .001$) e a explicar 57% da variabilidade observada ($R = .75$; $R^2 = .57$). Estes resultados evidenciam a relevância estratégica das práticas de RH na retenção de jovens talentos, alinhando-se com Lima et al. (2022), que destacam a importância de estruturas organizacionais flexíveis e inovadoras para atrair e reter a Geração Z, que valoriza ambientes de trabalho dinâmicos, tecnologicamente integrados e orientados para o desenvolvimento profissional. Entre as dimensões das práticas de recursos humanos analisadas, destacam-se Carreira, Recompensa e Comunicação, que apresentaram impactos estatisticamente significativos na redução da intenção de saída. Além disso, a

análise da Hipótese 1 do estudo "Existe uma relação negativa entre as práticas de recursos humanos e a intenção de saída da Geração Z", confirma esta relação, evidenciando uma associação negativa significativa ($p < .001$) entre as práticas de recursos humanos e a intenção de saída, com um coeficiente de correlação de Pearson de ($r = -.67$; $p < 0.001$). Este valor indica que uma percepção positiva das práticas de recursos humanos reduz a intenção de saída dos participantes da Geração Z, reforçando a importância destas práticas bem estruturadas para a retenção deste grupo, em linha com Gupta e Shaw (2014), que destacam que práticas de gestão eficazes aumentam a sensação de segurança e pertença entre os colaboradores. Adicionalmente, Harter et al. (2002) destacam que o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e focado no bem-estar e na valorização profissional contribui para fortalecer o vínculo dos jovens talentos com a organização, minimizando a rotatividade.

A dimensão Carreira destacou-se de forma particularmente expressiva ($\beta = -.49$; $p < .001$), sugerindo que a percepção de oportunidades claras de progressão e desenvolvimento profissional contribui substancialmente para a retenção de jovens talentos. Este resultado está em consonância com Klauck (2009) e Neto (2022), que identificam a valorização da progressão de carreira como um dos principais fatores de atração e retenção da Geração Z, que privilegia ambientes de trabalho orientados para o crescimento contínuo e com propósito. De igual modo, a dimensão Recompensa ($\beta = -.30$; $p = .006$) mostrou um impacto relevante, indicando que práticas de remuneração justas e motivadoras reduzem significativamente a intenção de saída, alinhando-se com o que foi identificado por Deal et al. (2010), que defendem a importância de compensações financeiras e benefícios ajustados às expectativas dos jovens colaboradores. Adicionalmente, a dimensão Comunicação também demonstrou influência significativa ($\beta = -.26$; $p = .026$), reforçando a ideia de que um fluxo comunicacional claro e transparente fortalece o vínculo organizacional e reduz o desejo de rotatividade. Estes resultados vão ao encontro das perspectivas de Cnaan et al. (2016), que destacam a importância de uma comunicação aberta para evitar conflitos e promover um ambiente de trabalho harmonioso. Por outro lado, as dimensões Integração e Acolhimento, Formação e Avaliação de Desempenho não apresentaram efeitos estatisticamente significativos, embora a literatura sugira que práticas eficazes nestes domínios poderiam contribuir para o fortalecimento do vínculo organizacional (Gupta & Shaw, 2014; Harter et al., 2002). Especificamente, a dimensão Avaliação de Desempenho apresentou um coeficiente positivo, sugerindo que, caso fosse significativa, avaliações positivas poderiam estar associadas a uma maior intenção de saída, refletindo a segurança dos colaboradores em procurar novas oportunidades no mercado (Novaes et al., 2016).

Relativamente à segunda questão de investigação, “Será que a conciliação entre vida pessoal e profissional da Geração Z varia em função das práticas de recursos humanos aplicadas pelas empresas?”, os resultados indicam, contrariamente ao esperado, que as práticas de recursos humanos, de forma geral, não têm um impacto estatisticamente significativo na conciliação dessas dimensões para os participantes, com exceção de pequenas variações em áreas específicas. Adicionalmente, a análise da segunda hipótese de investigação, realizada através de uma correlação de Pearson, revelou uma relação negativa e significativa entre as práticas de recursos humanos e a conciliação ($r = -.50$; $p < .001$), refutando a hipótese inicial e evidenciando um desvio considerável face às expectativas descritas na literatura. Embora estudos anteriores, como os de Spada et al. (2024) e Hershatter e Epstein (2010), sublinhem que a Geração Z valoriza práticas como horários flexíveis, trabalho remoto e apoio à saúde mental para equilibrar vida pessoal e profissional, os resultados obtidos não confirmam que essa valorização se traduza numa conciliação efetiva. Estes dados sugerem um possível desalinhamento entre as estratégias de gestão adotadas e as expectativas dos jovens da Geração Z, alinhando-se com as observações de Jacques et al. (2015), que destacam a necessidade de práticas mais ajustadas às especificidades de cada geração. Além disso, Lima et al. (2022) reforçam esta ideia ao salientar que a Geração Z valoriza a liberdade e a flexibilidade no ambiente de trabalho, aspetos que, aparentemente, não estão a ser devidamente contemplados nas práticas actualmente implementadas.

Quanto às análises mais específicas de cada uma das dimensões das práticas de recursos humanos, verificou-se que a dimensão Integração e Acolhimento ($\beta = .09$; $p = .526$) apresentou o coeficiente beta positivo mais elevado, embora sem significância estatística. Este resultado sugere que, apesar de haver uma ligeira influência positiva, esta não é suficientemente robusta para impactar a conciliação de forma relevante. Por outro lado, a dimensão Celebração e Reconhecimento ($\beta = -.28$; $p = .108$) evidenciou o maior impacto negativo, ainda que também não significativo, indicando que, caso estas práticas sejam mal implementadas, podem dificultar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Este dado sublinha, assim, a necessidade de uma abordagem cuidada na aplicação das políticas de reconhecimento, de forma a evitar consequências indesejadas para o bem-estar dos colaboradores (Mesquita et al., 2020). As restantes dimensões apresentaram ausência de significância estatística, evidenciando, desta forma, a falta de relação entre as práticas de recursos humanos e a capacidade de conciliação entre as esferas pessoal e profissional.

Estes resultados poderão estar associados a múltiplos fatores, incluindo uma percepção limitada, por parte dos jovens da Geração Z, sobre o impacto real destas práticas no seu quotidiano laboral, bem como à inadequação das mesmas face às suas expectativas (Novaes et al., 2016). Além disso, o contexto organizacional e a forma como estas práticas são operacionalizadas podem influenciar significativamente os seus efeitos, apontando para a necessidade de uma reestruturação e de um maior alinhamento estratégico das políticas de recursos humanos (Klauck, 2009).

Conclusão

Este estudo confirma que a Geração Z chega ao mercado de trabalho com expectativas e necessidades diferentes das gerações anteriores, obrigando as organizações a adaptarem de forma contínua as suas práticas de Recursos Humanos para dar resposta a perfis tão variados. Enquanto os *Baby Boomers* valorizavam sobretudo a estabilidade e a Geração X procurava o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a Geração Z privilegia a flexibilidade, o sentido de propósito e a integração da tecnologia no quotidiano (Lima et al., 2022; Jacques et al., 2015). Por isso, é crucial que as empresas revisitem periodicamente as suas práticas de recursos humanos, de acolhimento, de formação e de recompensas, de modo a alinharem a sua oferta às aspirações de cada geração. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar quais as dimensões das práticas de recursos humanos que mais influenciam a intenção de saída da Geração Z e a sua percepção de conciliação entre vida pessoal e profissional.

Embora seja comum reforçar recompensas como forma de “ajuda” aos colaboradores, os resultados indicaram que essa estratégia, quando aplicada sem o devido cuidado, pode gerar percepções de pressão acrescida, levando os jovens da Geração Z a sentirem menor conciliação entre a vida pessoal e profissional. A refutação da segunda hipótese, que previa uma relação positiva entre práticas de recursos humanos e conciliação, demonstra que gratificações simbólicas ou financeiras isoladas não garantem bem-estar e, em alguns casos, podem até prejudicar essa percepção de equilíbrio (Mesquita et al., 2020; Spada et al., 2024). Por isso, as políticas de recursos humanos voltadas para a conciliação trabalho-família devem ser desenhadas de forma colaborativa, com definição clara de expectativas e diálogo constante entre gestores e colaboradores. Entre os contributos deste estudo, destaca-se a identificação das dimensões de recursos humanos mais críticas para reter a Geração Z: o desenvolvimento de carreira, as recompensas justas e a comunicação transparente

provaram-se fundamentais para reduzir a intenção de saída (Klauck, 2009; Lima et al., 2022). Já em termos de conciliação, embora nenhuma dimensão tenha atingido significância estatística, a Integração e Acolhimento mostrou-se com maior potencial para favorecer o equilíbrio, enquanto práticas de Celebração e Reconhecimento, se mal implementadas, podem acentuar a pressão percebida e prejudicar o bem-estar (Hershatter & Epstein, 2010; Spada et al., 2024).

Relativamente às principais limitações deste estudo, estas prendem-se com o método de amostragem por conveniência e o reduzido número de respostas completas ($n= 77$), o que compromete tanto o poder estatístico como a possibilidade de generalização dos resultados. Nos dias de hoje, a recolha de dados quantitativos por questionário enfrenta desafios como a baixa taxa de resposta e a fadiga dos participantes, fatores que podem afetar a representatividade da amostra. Para atenuar estas limitações, investigações futuras poderão recorrer a estratégias de estímulo à participação, por exemplo enviando lembretes periódicos, oferecendo incentivos personalizados e utilizando plataformas móveis, além de complementar o levantamento com métodos qualitativos, como entrevistas semiestruturadas, grupos focais e estudos longitudinais que aprofundem as motivações e experiências da Geração Z.

Por fim, é essencial estender este trabalho a diferentes setores de atividade e contextos culturais, com amostras mais amplas e critérios de seleção mais rigorosos, de modo a avaliar a robustez e a aplicabilidade dos resultados. A combinação de abordagens quantitativas e qualitativas não só reforçará a validade interna e externa dos resultados, mas também permitirá desenhar práticas de Recursos Humanos cada vez mais eficazes para atrair, integrar e reter a Geração Z, garantindo ambientes de trabalho competitivos, inclusivos e sustentáveis num mercado cada vez mais multigeracional.

Referências Bibliográficas

- Andrade, C. (2015, 8 julho). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *Dedica Revista de Educação e Humanidades*.
<http://hdl.handle.net/10481/37455>
- Bezerra, M. M., Lima, E. C., Brito, F. W. C., & dos Santos, A. C. B. (2019). Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, 8(1), 136–149. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>
- Canaan, M. L., Karkouljian, S., & El-Kassar, A. N. (2016). Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-western context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 792–810. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0014>
- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Viana, M. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAP.EBR*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>
- Cesario, F. (2015). Employees perceptions of the importance of human resources management practices. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 470–479. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2015.470.479>
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Ferreira, S. A. da S. (2022). *O impacto do employer branding nas intenções de turnover: Efeito mediador da satisfação laboral* (Dissertação de mestrado, Universidade Europeia). Repositório Comum.
<https://comum.rcaap.pt/entities/publication/a60f516c-466e-4369-a65d-c73df6227cc3>
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003, April). *Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes*. In *Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology* (Vol. 1, No. 26, pp. 1–30). Orlando, FL.
- Formenton, T., & Stefano, S. R. (2017). Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3).

<https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32855>

- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Freire Filho, J., & Lemos, J. (2008). Imperativos de conduta juvenil no século XXI: A “geração digital” na mídia impressa brasileira. *Revista Comunicação, Mídia e Consumo*, 5(13), 11–25.
- Gomes da Silva, G., & Meneses, P. P. M. (2012). Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 18(1). <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000100002>
- Gonçalves, B. F. (2024). *Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal na perspectiva de colaboradores da Geração Z* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/openview/0f5e6cdac8aa85206dffbe799403888e/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: the neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance, Research and Practice in Human Resource Management, 13(1), 85-9. <http://hdl.handle.net/20.500.11937/46385>
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: Uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721–2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Jacques, T. D. C., Pereira, G. B., Fernandes, A., & Oliveira, D. A. (2015). Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 9(3), 67-83. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.528>

- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Klauck, M., Bohnenberger, M. C., & Schmidt, S. (2009). As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 6(1). <https://doi.org/10.25112/rgd.v6i1.929>
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). Innovative ideas on how work–family research can have more impact. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 426–432. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01367.x>
- Krüger Júnior, P. R., & Fabricio, A. (2024). Geração Z e o mercado de trabalho: desafios e possibilidades. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 26(8), 43–48. <https://doi.org/10.9790/487X-2608114348>
- Lima, E. T., Boniolo, M. C., de Carvalho Midões, T., & de Oliveira, M. A. (2022). Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertte*. <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/77>
- Lima, E. T., Boniolo, M. C., Silva, T. C. M., & Oliveira, M. A. (2024). Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertte*, 2(6), 77–92. <https://acertte.org/acertte/article/view/77/58>
- Machado, A. M. B. (2020). *Work-life balance e a satisfação no trabalho: O papel moderador da pertença geracional* (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa). Repositório da Universidade Católica Portuguesa.
- Mesquita, A. D., Oliveira, L. C., & Munhoz, G. S. (2020). A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. *CGE*, 8(1), 104–111. <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40102>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Nascimento, N. M., Santos, J. C., Valentim, M. L. P., & Cabero, M. M. (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6 (Número Especial), 16–28. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>

- Neto, N. J. C. (2022). Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. *Generation Z and the job market: attraction and retention. Brazilian Journal of Development*, 8(3), 20603-20612. [10.34117/bjdv8n3-322](https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-322)
- Neves, M. P., Silva, G. A., Moraes, P. C. L., Campos, N. C. F., Coelho, R. J. C., Machado, T. E. T., Bastos, R. C. M., Silva, N. A., Bregonci, R., & Oliveira, R. A. S. (2022). Dilemas da geração Z: até que ponto ir à procura de padrões? *Global Academic Nursing Journal*, 3(Spe. 2), e288. <https://doi.org/10.5935/2675-5602.20200288>
- Novaes, T., Bertolazzi, M. A., Zanandrea, G., & Camargo, M. E. (2016). Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. *Revista de Gestão e Conflitos*, 8(1), 16–28. <https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/89704409/1569-libre.pdf>
- Parente, C. D. (2022). *Work-life balance na perspectiva da Geração Y* [Dissertação de Doutorado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/21478>
- Ramos, F. C. N. (2016). *A percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o impacto no desempenho dos colaboradores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/14361>
- Rocha, F. dos S., Barham, E. J., & de Santis, L. (2022). Work/Life Balance Self-Assessment Scale: Adaptação brasileira e evidências de validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(3), 2119–2127. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.22950>
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966–988. <https://doi.org/10.1177/000312240907400606>
- Spada, R., Gonçalves, J., & Ruffatto, J. (2024). Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: Uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 25(2). <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205>
- Steil, A. V., Vieira Floriani, E., Benedet Zilli, M., & Rubio, M. A. (2019). Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 580–587. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.2.14080>

- Tavares, A. C. A. O. (2021). *Atração e retenção da geração Z: Desenvolvimento de um programa de intervenção* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto].
Repositório Aberto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/134922>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010).
Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing,
social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

ANEXOS

Anexo A

Escala das Práticas de Recursos Humanos

Escala desenvolvida por Cesário (2015), adaptada por Ramos (2016)

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre as práticas de recursos humanos que são aplicadas pela sua empresa. Note que não existem respostas certas ou erradas. Para cada item assinale imediatamente a primeira opção em que pensar.

Tabela 6 – Itens de Escala PGRH

1. Integração e Acolhimento: Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.

2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.

3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.

2. Formação: Quando penso na formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a:

4. Adequada para melhorar o meu desempenho.

5. Adequada para aumentar o meu valor profissional.

6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.

3. Avaliação de Desempenho: Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta Organização, considero que:

7. Os critérios de avaliação são claros.

8. O "feedback" que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.

9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.

4. Carreira: Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:

10. Existem oportunidades de progressão na carreira.

11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.

12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.

5. Recompensa: Considerando as recompensas que recebo nesta Organização, acredito que estas:

13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.

14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.

15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.

6. Comunicação: Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.

17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.

18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.

7. Celebração e Reconhecimento: Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas:

19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.

20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.

21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.

Anexo B

Escala de *Work-Life Balance*

Escala com adaptação brasileira desenvolvida por Rocha et al. (2022), a partir da escala proposta por Hayman (2005) e adaptada do instrumento de Fisher-McAuley et al. (2003).

O *Work-Life Balance* refere-se à conciliação entre o papel laboral de um colaborador e os diversos papéis que este exerce, ao nível pessoal. Note que não existem respostas certas ou erradas. Leia com cuidado e classifique os seguintes itens de acordo com o seu nível de frequência sentida, nos últimos três meses.

| Escala de Resposta: <i>1 = Nunca 2 = Raramente</i> <i>3 = Ocasionalmente 4 = Às vezes</i> <i>5 = Frequentemente 6 = Quase Sempre</i> <i>7 = Sempre</i> | Nunca | Raramente | Ocasionalmente | Às vezes | Frequentemente | Quase Sempre | Sempre |
|--|-------|-----------|----------------|----------|----------------|--------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. A vida pessoal sofre com o trabalho | | | | | | | |
| 2. O trabalho faz dificulta a vida pessoal | | | | | | | |
| 3. Negligencio necessidades pessoais por causa do trabalho | | | | | | | |
| 4. Ponho a vida pessoal em standby por causa do trabalho | | | | | | | |
| 5. Senti falta de atividades pessoais por causa do trabalho | | | | | | | |
| 6. Luto para conciliar o trabalho com atividades fora do trabalho | | | | | | | |
| 7. Feliz com a quantidade de tempo para atividades fora do trabalho | | | | | | | |
| 8. A vida pessoal drena a minha energia para o trabalho | | | | | | | |
| 9. Sinto-me demasiado cansado(a) para ser eficaz no trabalho | | | | | | | |
| 10. O meu trabalho é prejudicado por causa da minha vida pessoal | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 11. É difícil trabalhar por causa de assuntos pessoais | | | | | | | |
| 12. A vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho | | | | | | | |
| 13. O trabalho dá-me energia para realizar atividades pessoais | | | | | | | |
| 14. Sinto um melhor humor no trabalho por causa da vida pessoal | | | | | | | |
| 15. Sinto bom humor no trabalho | | | | | | | |

Anexo C

Escala da Intenção de Saída

Escala de Bozeman e Perrewé (2001), traduzida por Bártolo-Ribeiro (2018) e citada por Ferreira (2022).

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a sua intenção de saída da empresa onde trabalha atualmente. Note que não existem respostas certas ou erradas. Indique, segundo a sua opinião, em que grau se aplica a si cada uma das seguintes afirmações, assinalando apenas uma opção:

| Não se aplica nada a mim | Aplica-se pouco a mim | Aplica-se em parte a mim | Aplica-se muito a mim | Aplica-se totalmente a mim |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível | | | | | |
| 2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização | | | | | |
| 3. Se pudesse, sairia desta empresa hoje | | | | | |
| 4. Vou manter-me nesta organização por mais de um ano | | | | | |
| 5. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo | | | | | |
| 6. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização | | | | | |
| 7. Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo | | | | | |
| 8. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível | | | | | |

Anexo D

Questionário Sociodemográfico

Idade (por favor, indique apenas em anos e de forma numérica):

Encontra-se atualmente empregado?

Sim

Não

Qual é a sua nacionalidade?

Portuguesa

Outra

Sexo (por favor, indique o seu sexo)

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

Qual é o seu estado civil?

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Em união de facto

Outro

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

Sim

Não

Quem depende de si? (filhos, pais, animais de estimação, etc.)

É Trabalhador-Estudante?

Sim

Não

Qual o setor de atividade da empresa/entidade onde trabalha?

Setor primário (ex.: agricultura, pesca)

Setor secundário (ex.: indústria, construção civil)

Setor terciário (ex.: ensino, saúde, comércio, transporte e outros serviços)

Terceiro Setor (ex.: IPSS; associações sem fins lucrativos)

Há quanto tempo trabalha na atual organização?

Menos de 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 3 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Mais de 10 anos

Qual o número médio de horas de trabalho semanais?

Menos de 20 horas

Entre 20 e 30 horas

Entre 31 e 40 horas

Mais de 40 horas

Qual a sua situação contratual?

Contrato de trabalho permanente (efetivo)

Contrato de trabalho temporário (prazo determinado)

Regime de part-time

Trabalhador independente

Outra

Qual o regime de trabalho?

100% Presencial

100% teletrabalho

Híbrido (Presencial e teletrabalho)

Qual é a média do seu rendimento líquido mensal (valor que recebe depois dos descontos)?

Menos de 820 euros

Entre 821 euros e 1200 euros

Entre 1201 euros e 1600 euros

Entre 1601 euros e 2000 euros

Mais de 2001 euros

Anexo E

Tabela da descrição sociodemográfica da Amostra (n= 77)

| Variável | Respostas | N | % |
|----------------------------|---------------------------|----|------|
| Sexo | Masculino | 15 | 19.5 |
| | Feminino | 62 | 80.5 |
| Idade | 22 a 25 anos | 42 | 54.6 |
| | 26 a 29 anos | 35 | 45.5 |
| Estado Civil | Solteiro (a) | 68 | 88.3 |
| | Casado(a) | 6 | 7.8 |
| | União de Facto | 3 | 3.9 |
| Dependentes | Sim | 15 | 19.5 |
| | Não | 62 | 80.5 |
| Quem depende de si? | Animais | 12 | 80.0 |
| | Filhos | 3 | 20.0 |
| Trabalhador-Estudante | Sim | 16 | 20.8 |
| Setor | Não | 61 | 79.2 |
| | Secundário | 17 | 22.1 |
| | Terciário | 59 | 76.6 |
| | Terceiro Setor | 1 | 1.3 |
| Antiguidade na empresa | Menos de 1 ano | 32 | 41.6 |
| | 1 a 5 anos | 42 | 54.6 |
| | 6 a 10 anos | 3 | 3.9 |
| Horas de trabalho semanais | Menos 20 horas a 30 horas | 3 | 3.9 |
| | 31 a 40 horas | 55 | 71.4 |
| | Mais de 40 horas | 19 | 24.7 |
| Situação Contratual | Permanente | 53 | 68.8 |
| | Temporário | 17 | 22.1 |
| | Independente | 3 | 3.9 |
| | Outro | 4 | 5.2 |
| Regime de Trabalho | Presencial | 31 | 40.3 |
| | Teletrabalho | 2 | 2.6 |

| | | | |
|----------------------------|---------------------------------|----|------|
| | Híbrido | 44 | 57.1 |
| Rendimiento Líquido Mensal | Menos 820 euros a 1200 euros | 41 | 53.3 |
| | 1201 euros e 2000 euros | 32 | 41.6 |
| | Mais de 2001 | 4 | 5.2 |