



**Universidade da Maia**

**Departamento de Ciências Empresariais**

---

# **ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL NAS GERAÇÕES X E Z: um estudo qualitativo**

---

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas**

**Marta Sofia Fonseca da Silva**

Aluna nº A038026

Trabalho realizado sob orientação do Prof.º Reinaldo Sousa Santos, Universidade da Maia

Julho, 2025

*Dedico este trabalho à Marta que nunca deixou de acreditar.*

*Que a coragem de viver os nossos sonhos, supere sempre o nosso medo de falhar!*

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização desta etapa só foi possível graças ao apoio, carinho e dedicação de um conjunto de pessoas que estiveram comigo ao longo de toda a minha formação. Agradeço a todos os que fizeram parte desta caminhada e contribuíram para o meu crescimento.

Aos que sempre tiveram casa no seu abraço.

Aos meus pais, Rui e Armanda, por serem o alicerce de tudo. Por me mostrarem que com trabalho, vontade e o coração no sítio certo, tudo se conquista. Eternamente grata. Os meus maiores exemplos, sempre.

Aos meus irmãos, Diogo e Duarte, que são parte de mim. Obrigada por estarem presentes, com a cumplicidade que só nós sabemos. Foi um privilégio dividir a infância convosco e enche-me o coração acompanhar cada passo do vosso crescimento. Já ganhei na vida, só por vos ter.

Ao meu namorado, Eduardo, que entrou na minha vida e fez do nosso amor o meu lugar favorito. Obrigada pelo amor que me dás, pela paciência nos dias mais difíceis e pelo teu sorriso, que torna tudo mais leve. Até sermos velhinhos.

Ao meu orientador, Prof.<sup>o</sup> Reinaldo Sousa Santos, por me guiar com sabedoria e entusiasmo ao longo deste percurso. Pelo apoio constante e por acreditar no meu potencial.

Com o coração cheio e eternamente grata, estou pronta para voar mais alto.

## RESUMO

As particularidades dos indivíduos que compõem as diferentes gerações têm sido discutidas tanto no contexto acadêmico, bem como no organizacional. Observa-se que determinados valores são mais relevantes para uma geração do que para outra. Assim, o objetivo central deste estudo consiste em identificar os fatores que contribuem para a atração e retenção de profissionais das gerações X e Z nas organizações. Para atingir esse objetivo, foi fundamental clarificar conceitos-chave através da análise da literatura. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, sendo os dados analisados através de análise temática. Os principais temas emergentes foram: cultura e clima organizacional, liderança e gestão, benefícios e incentivos e, por fim, progressão e desenvolvimento de carreira. Os resultados revelam que, embora haja pontos comuns entre as gerações, há também diferenças significativas nas motivações e prioridades. As limitações do estudo prendem-se com a diversidade limitada do grupo de participantes e com a reduzida abertura por alguns durante as entrevistas.

**Palavras-chave:** *employer branding; geração X – geração Z; diversidade geracional.*

## ABSTRACT

The particularities of individuals belonging to different generations have been discussed both in academic and organizational contexts. It has been observed that certain values are more relevant to one generation than another. Thus, the central objective of this study is to identify the factors that contribute to the attraction and retention of Generation X and Z professionals in organizations. To achieve this objective, it was essential to clarify key concepts through literature review. Subsequently, semi-structured interviews were conducted, and the data were analyzed using thematic analysis. The main emerging themes were: organizational culture and climate, leadership and management, benefits and incentives, and finally, career progression and development. The results reveal that, although there are commonalities between generations, there are also significant differences in motivations and priorities. The limitations of the study relate to the limited diversity of the group of participants and the reduced openness of some during the interviews.

Estudo qualitativo sobre os fatores de atratividade organizacional nas gerações X e Z

**Keywords:** *employer branding; generation X – generation Z; generational diversity.*

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	iv
Índice de abreviaturas .....	vii
Índice de tabelas.....	vii
1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico.....	3
2.1 Employer branding .....	4
2.1.1 Employee Value Proposition.....	6
2.2 Gerações no mercado de trabalho .....	6
2.2.1 Geração X.....	9
2.2.2 Geração Z.....	10
2.3 Síntese da problemática .....	12
3. Método de investigação .....	13
3.1 Abordagem de investigação .....	13
3.2 Participantes .....	14
3.3 Procedimentos e instrumentos .....	15
3.4 Análise e codificação dos dados .....	17
4. Apresentação e discussão dos resultados .....	17
4.1 Cultura e clima organizacional.....	18
4.1.1 Relacionamento Interpessoal e Comunicação Organizacional.....	20
4.1.2 Reputação e Imagem Organizacional .....	24
4.1.3 Práticas ambientais, sociais e de governança.....	26
4.2 Liderança e Gestão .....	27

4.3	Benefícios e Incentivos .....	30
4.3.1	Remuneração e benefícios financeiros.....	30
4.3.2	Benefícios não financeiros.....	33
4.4	Progressão e Desenvolvimento de Carreira .....	35
4.4.1	Progressão e crescimento profissional .....	36
4.4.2	Desenvolvimento de carreira e formação contínua .....	37
5.	Conclusão.....	40
6.	Referências .....	43
7.	Anexos.....	60

#### **ÍNDICE DE ABREVIATURAS**

EB	<i>Employer Branding</i>
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ESG	Questões ambientais, sociais e de governança

#### **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Cortes geracionais .....	7
Tabela 2: Perfil sociodemográfico dos participantes .....	14
Tabela 3: Temas e subtemas .....	17

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são uma parte integrante do nosso cotidiano. As pessoas dependem das organizações e dos produtos e serviços que oferecem, enquanto as organizações dependem do trabalho e das atividades das pessoas para alcançarem os seus objetivos (Junior, 2020). No entanto, a organização precisa de ser reconhecida como um bom local para trabalhar, capaz de representar uma vantagem competitiva e permitir atrair e reter os profissionais mais talentosos (Pingle, 2019). Com as mudanças rápidas da economia global alavancada pela evolução tecnológica, a atração e retenção de talentos torna-se cada vez mais estratégica e vital para o sucesso e a sustentabilidade organizacional (Reis et al., 2021). A maior vantagem competitiva das organizações é a sua capacidade de gestão de talentos, tanto em tempos turbulentos quanto estáveis (Michaels et al., 2001). A procura de ferramentas para gerir o talento assumiu uma grande relevância na última década (Reis et al., 2021).

Nesse sentido, as práticas de *employer branding* (EB) têm surgido como uma das ferramentas mais completas para esse propósito, comunicando uma proposta de valor atraente para o empregador e influenciando positivamente a sua satisfação no trabalho (Singh, 2021). O EB consiste na construção e comunicação de uma imagem única da empresa como entidade empregadora, permitindo que se destaque no mercado (Bharadwaj et al., 2021; Mouton & Amonn, 2019). As organizações procuram posicionar-se como a principal escolha para profissionais talentosos, oferecendo uma proposta que integra benefícios económicos, funcionais e psicológicos. Esses benefícios incluem condições adequadas de trabalho, remuneração competitiva, oportunidades sociais e reconhecimento profissional (Ada et al., 2023). Com um EB forte, tanto o recrutamento de profissionais talentosos, bem como a retenção dos seus colaboradores, adquirem maior eficácia (Ada et al., 2023).

A atração de talentos constitui um desafio cada vez mais significativo para as empresas (Ada et al., 2023). Um dos fatores que contribuem para o desalinhamento de expectativas entre os trabalhadores e as organizações é a diversidade geracional, uma vez que há diferenças marcantes entre as várias gerações no mercado de trabalho (Reis & Braga, 2016). Embora as equipas multigeracionais sejam reconhecidas pelo seu alto

desempenho, existem também dificuldades na comunicação ou até mesmo na transferência de conhecimento (Becker et al., 2022). Cada grupo geracional tem valores e características diferentes com impacto direto nas suas atitudes e comportamentos, incluindo no local de trabalho (Schullery, 2013). Cada vez mais, as organizações enfrentam dificuldades em compreender o que motiva cada geração, dado que os valores, prioridades e expectativas variam significativamente entre elas. Este fator torna o processo de atração e retenção de talentos ainda mais desafiador (Bennett et al., 2017).

O presente estudo propõe-se analisar os fatores que tornam uma organização mais atrativa na perspectiva dos profissionais das gerações X e Z, tendo como objetivo específico comparar as preferências de ambas. Primeiramente, este documento inclui um capítulo de enquadramento teórico, com a apresentação dos conceitos de *EB* e *Employee Value Proposition (EVP)*, as gerações em estudo e, ainda, a síntese da problemática. Em segundo lugar, apresenta-se o capítulo de metodologia, no qual constam as escolhas associadas à recolha e análise dos dados, com descrição dos procedimentos executados e caracterização dos participantes. Em terceiro lugar, surge o capítulo de apresentação e discussão de resultados, que se concentra nos resultados obtidos através do estudo qualitativo realizado e procede à discussão dos mesmos. Finalmente, na conclusão são apresentadas principais conclusões, limitações e oportunidades de investigação para estudos futuros.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As pessoas são cruciais e podem influenciar significativamente o sucesso de uma organização (Benazić & Ružić, 2023). O talento surge como a chave central da estratégia organizacional, sendo crucial para a sustentabilidade organizacional. Para a gestão de recursos humanos (GRH), torna-se imperativo realizar uma boa gestão de talentos, projetando e aplicando estratégias específicas para a atração, retenção e desenvolvimento dos seus talentos (Valverde et al., 2013).

A maior parte das organizações procuram pessoas com competências raras, de forma a se manterem competitivas no mercado (Bărbulescu & Vasiluță-Stefănescu, 2021). Para isso, tencionam compreender os desejos, necessidades e preferências das pessoas, com o intuito de as conseguir atrair para a organização (Srednoselec et al., 2021). No entanto, a contratação global de mão de obra está a tornar-se cada vez mais competitiva e a natureza multigeracional do recrutamento representa um desafio significativo para as organizações (Mahmoud et al., 2021). Torna-se importante respeitar as diferenças de cada indivíduo (Falaster et al., 2015).

Os estudos sobre a questão geracional têm vindo a ser objeto de destaque na investigação. As diferenças significativas entre as gerações presentes no mercado de trabalho, não só aumentam apenas os conflitos no ambiente organizacional, mas também exigem uma reavaliação das estratégias de retenção de talentos (Reis & Braga, 2016). Contudo, a presença de várias gerações nas organizações é apenas um dos muitos aspetos de diversidade, tal como o género, a etnia, a educação, entre muitos outros que possam representar diferenças nos indivíduos (Jones & George, 2011). Essas diferenças não devem ser ignoradas, mas sim reconhecidas e capitalizadas, a fim de obter resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização como um todo (Barak, 2017).

Para isso, as organizações devem ter a capacidade de atrair, contratar e reter profissionais qualificados, uma competência que se revela fundamental para o sucesso sustentável das organizações (Caputo et al., 2023). A construção de uma marca empregadora atrativa emerge, assim, como uma estratégia indispensável, sustentada

em propostas de valor - EVP (Caputo et al., 2023). O EB surge assim como uma abordagem estratégica que visa não apenas atrair os melhores talentos, mas também criar uma percepção atrativa e consistente da organização no mercado de trabalho. Através do EB, as organizações estabelecem uma identidade única que destaca valores, cultura e as oportunidades que oferecem aos seus colaboradores, tornando-se um empregador de escolha (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **2.1 Employer branding**

Num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações precisam de adquirir vantagem competitiva face à concorrência, sendo fundamental construir uma imagem atrativa e diferenciada. Os gestores organizacionais adotam uma abordagem proativa, monitorizando e avaliando constantemente a reputação da sua organização, o que exige a ampliação do seu campo de visão e uma atuação estratégica no mercado (Donkor et al., 2021; Tanwar & Kumar, 2019).

O EB tem vindo a emergir como uma ferramenta estratégica para as organizações atraírem e reterem talentos no ambiente de negócios altamente competitivo. Refere-se ao processo de construção e comunicação de uma imagem única da organização enquanto entidade empregadora, com o objetivo de diferenciá-la dos demais e de atrair as pessoas mais talentosas e motivadas para a sua organização (Donkor et al., 2021; Gilani & Cunningham, 2017). Este desafio estratégico procura capital humano qualificado, com o intuito de ser a escolha dos candidatos e obter assim uma vantagem competitiva sustentável (Tanwar & Kumar, 2019). No entanto, as práticas de EB não exercem apenas um papel crucial na atração de profissionais qualificados, mas também na retenção de colaboradores, ao fomentar um forte senso de identificação e lealdade entre a equipa. Consequentemente, contribui para o aumento da produtividade e fortalece a competitividade da organização no mercado (Kramer, 2024).

O EB reside num conjunto de benefícios, tangíveis e intangíveis, concedidos pela organização através das suas políticas de GRH para atrair e reter colaboradores (Tumasjan et al., 2019). Este conceito é visto como um pacote de benefícios funcionais, psicológicos e económicos (Ambler & Barrow, 1996). Os benefícios funcionais referem-

se ao valor associado à oportunidade de integrar uma organização que fomenta o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira dos colaboradores. Por sua vez, os benefícios económicos englobam recompensas financeiras, enquanto que os benefícios psicológicos estão relacionados ao envolvimento emocional do colaborador com a organização, promovendo um sentido de pertença, satisfação em trabalhar na organização e alinhamento de ideias, valores e crenças (Stocker et al., 2020).

O EB consiste, assim, na soma dos esforços de uma organização para comunicar aos seus atuais e potenciais colaboradores que se assume como um bom local para trabalhar (Berthon et al., 2005). A marca deve ser capaz de se diferenciar, fidelizar e de criar uma ligação emocional com os potenciais candidatos e atuais colaboradores (Davies, 2008). A organização deve procurar alcançar um alto nível de notoriedade e reconhecimento e assim, por meio das práticas de EB, consegue obter benefícios adicionais: simplificação da gestão, focalização nas prioridades da empresa, aumento da produtividade e a melhoria no recrutamento, garantindo um fluxo contínuo de candidatos qualificados (Davies, 2008). As organizações que investem neste tipo de práticas apresentam um índice alto de eficácia (Kapoor, 2023).

O EB pode ainda ser percebido como um acordo implícito entre as partes, no qual o empregador define objetivos organizacionais e individuais, valores e iniciativas estratégicas que promovem a construção de vínculos de confiança com os colaboradores. Em resposta, os colaboradores demonstram elevados níveis de *engagement*, produtividade e contribuem para a redução das taxas de rotatividade na organização (Figurska & Matuska, 2015).

A atratividade tem sido operacionalizada com base nos atributos que os potenciais candidatos valorizam ao escolher uma entidade empregadora (Berthon et al., 2005). A priorização destes atributos pode variar significativamente entre os indivíduos, devido a diferenças culturais e características demográficas (Alniaçik et al., 2014). Adicionalmente, essa priorização de atributos também é influenciada por fatores geracionais, refletindo as distintas expectativas e valores associados a cada grupo etário (Mahmoud et al., 2021).

### 2.1.1 *Employee Value Proposition*

O conceito de EB está intimamente relacionado ao EVP (Monteiro, 2020). Representa a operacionalização da estratégia organizacional destinada a gerir a percepção dos atuais e potenciais colaboradores, bem como dos demais *stakeholders*, evidenciando os atributos mais valiosos que a empresa tem para oferecer (Pezzi, 2020; Calheiros, 2019). O EVP pode ainda ser definido como o conjunto de benefícios que as organizações oferecem aos profissionais, em troca das suas competências, qualificações e do valor que agregam à organização (Minchington, 2006). A proposta de valor clarifica os motivos pelos quais trabalhar na organização é atrativo, divulgando recompensas, benefícios e oportunidades que incentivem os profissionais a darem o seu melhor e atingirem o seu potencial máximo (Samoliuk et al., 2022; Staniec & Kalińska-Kula, 2021; Qualtrics, 2025). Um EVP bem definido deve incorporar elementos que refletem a essência da organização, como a sua missão, os seus valores, a sua contribuição social e até mesmo a sua posição no mercado (Qualtrics, 2025). A implementação de uma EVP robusta é fundamental para alinhar os valores e benefícios oferecidos pela entidade empregadora às expectativas e necessidades dos profissionais, promovendo, assim, um vínculo de conexão e fidelização entre ambas as partes (Hill & Tande, 2006; Fagundes, 2019). Adicionalmente, a aplicação da EVP pode reduzir o *turnover* até 69% (Gartner, 2025). Contudo, é importante destacar que a EVP varia conforme o perfil dos colaboradores. Os atributos destacados para atrair novos talentos podem ser distintos daqueles enfatizados para reter e motivar os colaboradores já contratados (Qualtrics, 2025).

## 2.2 Gerações no mercado de trabalho

O conceito geração refere-se a um grupo de indivíduos que, nascidos na mesma época, partilham experiências de vida comuns, tais como eventos mundiais, condições socioeconómicas e até mesmo vivências culturais (Smith & Clurman, 1998). Os indivíduos que nascem no mesmo corte geracional, apresentam características, preferências e valores semelhantes ao longo da vida (The Center for Generational Kinetics, 2024). Apresentam ainda um padrão de resposta semelhante a determinadas situações (Cavazotte et al., 2012a).

É importante destacar que a definição de geração não pode ser limitada unicamente à faixa etária dos indivíduos de um determinado período, mas sim a diversos fatores que são igualmente relevantes para a construção de uma divisão geracional (Ladeira et al., 2014; Rocha-de-Oliveira et al., 2012). É imprescindível considerar elementos como as memórias coletivas, os sentimentos de pertença e a consciência geracional, que exercem influência significativa sobre a forma como cada geração se constitui (Ladeira et al., 2014; Rocha-de-Oliveira et al., 2012).

As gerações oferecem valiosos *inputs* aos investigadores, permitindo compreender como certas experiências moldam a percepção dos indivíduos sobre o mundo. Este processo, por sua vez, exerce um impacto significativo também nas organizações (Dimock, 2019; McCrindle, 2024).

As organizações enfrentam o desafio de gerir os grupos heterogêneos, compostos por indivíduos com características distintas (Velooso et al., 2016). Em consequência, a literatura sobre a questão geracional tem aumentado substancialmente (Reis & Braga, 2016; Lyons & Kuron, 2013). Compreendendo melhor as gerações, as organizações podem aprimorar as suas estratégias de recrutamento, retenção e resolução de conflitos (Dencker et al., 2008). O conhecimento sobre as diferentes gerações pode ser fundamental para uma gestão mais eficaz dos conflitos no ambiente de trabalho (Park & Park, 2018).

Atualmente, coexistem 4 gerações no mercado laboral: *Baby Boomers*, X, Y e Z, sendo que os *Baby Boomers* se aproximam da idade da reforma (Çelik & Gürcüoğlu, 2016; Twenge, 2010). Não existe um consenso literário face às datas de início e fim das gerações. Os cortes geracionais não são precisos e, por isso, não há uma fórmula específica para determinar o período correspondente a cada geração (Dimock, 2019). Na tabela 1, são apresentadas as diferentes perspectivas defendidas por alguns estudiosos:

Tabela 1: Cortes geracionais

The Center for Generational Kinetics (2016)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Baby Boomers</i>: 1946-1964</li><li>• Geração X: 1965-1976</li><li>• Geração Y: 1977-1995</li><li>• Geração Z: 1996-2015</li></ul>
---	---

Valickas & Jakštaitė (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baby Boomers</i>: 1943 e 1960</li> <li>• Geração X: 1961-1981</li> <li>• Geração Y: 1982-2001</li> <li>• Geração Z: a partir de 2002</li> </ul>
Dimock (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baby Boomers</i>: 1946-1964</li> <li>• Geração X: 1965-1980</li> <li>• Geração Y: 1981-1996</li> <li>• Geração Z: 1997-2012</li> </ul>

No mercado de trabalho atual, cada geração atribui significados distintos ao trabalho, possui perspectivas de carreira únicas e adota comportamentos variados, refletindo as suas experiências e circunstâncias de vida (Zonta et al., 2021). Embora a integração e acolhimento dessas gerações seja um desafio significativo, dada a diversidade de experiências e expectativas, é necessário valorizar os colaboradores de todas as idades, fomentando um ambiente onde todos se sintam reconhecidos (Grubb & Serra, 2018; Zonta et al., 2021). Assim, cabe aos gestores conhecer as particularidades de cada geração, aproveitar os seus pontos fortes e trabalhar as suas fragilidades, com o objetivo de promover a colaboração e atingir metas organizacionais de forma eficaz (Zonta et al., 2021). A coexistência das distintas gerações no ambiente organizacional, embora constitua um desafio, representa também uma oportunidade valiosa para as organizações. Reconhecer e valorizar a experiência e sabedoria das gerações mais velhas e, simultaneamente, aproveitar a eficiência tecnológica e as novas perspectivas trazidas pelas gerações mais jovens, configura-se como um fator diferenciador e enriquecedor (Formenton & Stefano, 2017).

No presente estudo, optou-se por explorar as gerações X e Z, sendo duas gerações que evidenciam diferenças marcantes entre elas, em termos de valores, expectativas e comportamentos no contexto organizacional. Esta escolha revela-se particularmente relevante, uma vez que a geração X constitui, em grande parte, a atual liderança nas organizações, enquanto que a geração Z representa os novos talentos em integração. As divergências entre ambas influenciam diretamente as dinâmicas de trabalho, os níveis de motivação e as estratégias de retenção de talento. Assim, explorar essas divergências

pode proporcionar *insights* valiosos para a adaptação eficaz das práticas organizacionais, de forma a promover ambientes mais inclusivos, colaborativos e ajustados às necessidades multigeracionais.

### 2.2.1 Geração X

A geração X vivenciou transformações sociais e culturais marcantes, tais como a inserção das mulheres no mercado de trabalho, o aumento das taxas de divórcios, a intensificação da luta pelos direitos, entre outros fatores igualmente relevantes (Shah, 2009; Osajima et al., 2010). Especificamente em Portugal, esta geração foi impactada por mudanças estruturais de ordem política e social, como o fim da ditadura, a revolução de 25 de abril de 1974 e, ainda, a adesão do país à União Europeia (Féteira, 2021). Esses eventos trouxeram modernização, promoveram a liberdade e fomentaram a renovação política, influenciando diretamente a forma como a geração X se desenvolveu tanto na esfera pessoal quanto no contexto profissional (Féteira, 2021).

Os indivíduos da geração X destacam-se pela sua rebeldia e visão convencional, demonstrando dedicação e pragmatismo na execução de tarefas dentro das organizações (Banov, 2013). O trabalho e a estabilidade financeira são muito valorizados, sendo encarados como meios fundamentais para a concretização de objetivos pessoais e materiais (Neto, 2022). De igual modo, os profissionais da geração X atribuem grande importância ao trabalho, embora em menor grau do que os *Baby Boomers* (Neto, 2022). Estes profissionais chegam a ser caracterizados como compulsivos pelo trabalho – “*workaholics*” (Oliveira, 2012). Este vínculo com o trabalho, impulsiona a procura por funções com maior responsabilidade e remuneração, como forma de reconhecimento pelo tempo e dedicação investidos na obtenção de melhores desempenhos (Alves et al., 2021). A sua vasta experiência e dedicação tornam esses profissionais naturalmente aptos a ocupar posições de liderança (Martins et al., 2018).

No ambiente de trabalho, os indivíduos pertencentes à geração X tendem a adotar uma postura mais individualista, uma vez que acreditam que o seu desempenho é reconhecido de forma individual, e não coletivamente (Santos et al., 2014). Valorizam desafios, novas oportunidades de trabalho com liberdade e flexibilidade (Comazzetto et

al., 2016). Demonstram facilidade nas novas tecnologias, uma competência essencial para a sua permanência no mercado de trabalho atual (Santos et al., 2014). Para a geração X, o domínio da informática proporcionou duas grandes vantagens: maior mobilidade na carreira e influência sobre os seus superiores que, por sua vez, apresentavam menor familiaridade com a tecnologia (Figueiredo, 1998). Esta necessidade contínua de adaptação torna-se ainda mais pertinente na atualidade, face aos desafios que enfrentam para assimilar os comportamentos das gerações mais jovens (Carvalho et al., 2012).

A geração X procura conciliar a vida profissional e pessoal, reflexo do ambiente em que cresceram. Muitos indivíduos desta geração foram criados em lares onde ambos os pais trabalhavam e, embora houvesse uma renda extra motivada pela integração da mulher no mercado de trabalho, a ausência dos pais gerou um sentimento de privação na infância. Como consequência, a geração X tende a procurar um estilo de vida diferente dos seus pais, priorizando o tempo com a família (Figueiredo, 1998).

Apresentam ainda uma visão empreendedora e um grande foco nos objetivos organizacionais (Santos et al., 2014; Silva, 2023). Distinguem-se pela procura da realização no âmbito profissional, mas também na procura de qualidade de vida (Carvalho et al., 2012).

### 2.2.2 *Geração Z*

A geração Z é a geração que se segue à geração Y (Iorgulescu, 2016). A geração Z é mais dotada de recursos materiais, globalmente conectada, com maior índice de formação e tecnologicamente saturada (McCrindle, 2014). Esta geração nasceu possuindo no seu “DNA” as mudanças expressivas da era tecnológica, uma vez que desde tenra idade tiveram acesso aos “*smartphones*” e computadores (Emmanuel, 2020). Esta geração é constituída por “nativos digitais” e nunca viu barreiras no que diz respeito à comunicação e distribuição de informação (Thang et al., 2022; McCrindle, 2014). São a primeira geração totalmente global, onde as modas, os alimentos, o entretenimento e até as tendências sociais são globais como nunca antes tinha acontecido (McCrindle, 2014). Diante deste contexto, os indivíduos da geração Z

procuram encontrar no mercado de trabalho um ambiente interativo, conectado, dinâmico e repleto de autonomia (Rech et al., 2017). Para além disso, procuram empregos com liberdade, apoio emocional e lideranças empáticas (Garai-Fodor & Jäckel, 2022).

Os indivíduos da geração Z caracterizam-se pela sua confiança, individualismo e gostam de enfrentar novos desafios, estando predispostos para assumir cargos de liderança (Berkup, 2014; Andrea et al., 2016). Tratam-se de indivíduos empoderados e apresentam um elevado nível de ambição profissional, não existindo fronteiras linguísticas (Pontotel, 2024; Garai-Fodor & Jäckel, 2022). Verifica-se que o mundo se torna pequeno num mundo tecnológico, onde as distâncias geográficas reduzem cada vez mais e tudo se torna tão rápido quanto a *internet* (McCrinkle, 2014). Porém, denota-se que estes indivíduos têm também uma forte tendência para o empreendedorismo, interessando-se em investir num negócio próprio. Esta geração é caracterizada por não ter medo do risco (Catho, 2021).

A geração Z valoriza a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, com uma forte preferência pelo *home office* (Andrea et al., 2016; Garai-Fodor & Jäckel, 2022). Os indivíduos exigem agilidade e praticidade em todos os aspetos da vida, incluindo no ambiente organizacional (Novaes et al., 2016). A geração Z não aprecia a hierarquia tradicional, preferindo a abertura de diálogo entre todos os níveis da organização (McCrinkle, 2014; Obregon et al., 2016). É uma geração aberta à diversidade, tendo facilidade em trabalhar em equipa (Catho, 2021). Uma das características que mais identifica esta geração é a multifuncionalidade. Os indivíduos da geração Z conseguem fazer e entender várias coisas ao mesmo tempo, característica que nenhuma geração anterior demonstrou (Novaes et al., 2016). Consequentemente, tendem a trabalhar num ritmo acelerado, demonstrando agilidade e desenvoltura perante os desafios, embora essa rapidez possa, por vezes, traduzir-se em atitudes mais imediatistas e impacientes no ambiente de trabalho (Bodenmuller & Silva, 2019).

Para a geração Z, o sucesso financeiro, a realização de tarefas que realmente apreciam e a qualidade de vida são aspetos muito importantes. Estes fatores produzem

profissionais dinâmicos, interativos, multidisciplinares, criativos e curiosos (Pontotel, 2024). Estas personalidades e as suas características trazem vantagens para a empresa, beneficiando-a. Contudo, torna-se essencial formular estratégias para atrair e manter estes mesmos talentos (Pontotel, 2024). Há ainda um desafio significativo quanto a compreender as necessidades e expectativas da força de trabalho da geração Z (Benítez-Márquez et al., 2022).

### **2.3 Síntese da problemática**

A crescente valorização do capital humano tem-se intensificado no mercado de trabalho, sendo cada vez mais desafiador para as organizações, não apenas atrair candidatos, mas também manter comprometidos e satisfeitos após a sua admissão. O principal desafio das organizações reside na adoção de estratégias eficazes para atrair e reter profissionais, assegurando a sua permanência e comprometimento na organização (Nichele et al., 2015). Diante deste cenário competitivo, torna-se essencial implementar abordagens que diferenciem as empresas no mercado, sendo o EB uma ferramenta essencial nesse processo (Cavazotte et al., 2012b). Ao implementar as técnicas de EB, as organizações não apenas fortalecem a sua marca empregadora, como constroem um ativo intangível valioso, capaz de atrair e reter talentos alinhados com os seus valores e objetivos estratégicos (Stocker et al., 2020). Este alinhamento torna-se ainda mais relevante diante do desafio de gerir múltiplas gerações no ambiente de trabalho, cada uma com expectativas e motivações distintas (Stocker et al., 2020).

O enquadramento teórico evidenciou a relevância de uma organização desenvolver boas estratégias de EB, de modo a garantir a retenção de profissionais qualificados, reduzindo a rotatividade e impulsionando o crescimento sustentável do negócio. Adicionalmente, torna-se fundamental que as organizações atuem com eficácia perante pessoas de diferentes gerações, com expectativas diversas. A convivência entre diferentes gerações dentro das organizações evidencia contrastes que podem ser identificados, exigindo das empresas uma adaptação contínua na atração e retenção de talentos. Diante desse cenário, torna-se fundamental substituir a tradicional GRH por uma abordagem mais humanizada (Martins et al., 2018).

Os estudos existentes revelaram algumas limitações que o presente trabalho pretende colmatar:

- a) Os fatores de atratividade variam de geração para geração, não devendo ser analisados de forma uniforme. Foram estudadas as componentes mais valorizadas da EVP, mas sem distinção entre gerações, o que limita a compreensão das preferências específicas da geração X e Z, relativamente à atratividade organizacional (Cabo, 2024);
- b) Um estudo sobre as especificidades e percepções das gerações, de Flach et al. (2022), menciona que o tipo de metodologia – quantitativa – limitou a compreensão do tema, dificultando a análise das percepções individuais e contextuais dos profissionais. O presente estudo apresenta uma metodologia qualitativa, permitindo uma análise mais detalhada das percepções das gerações.

O presente estudo pretende ser útil e relevante para as organizações, especialmente para as que procuram aprimorar as suas estratégias de recrutamento e retenção de talentos. Além disso, oferece *inputs* para a compreensão de desafios organizacionais, como a dinâmica de relacionamento interpessoal e competitividade entre profissionais de diferentes gerações. O presente estudo visa, também, fomentar reflexões sobre as diferenças comportamentais associadas à idade, contribuindo para uma gestão mais eficaz e inclusiva no ambiente corporativo. Por fim, este estudo fornece ainda *insights* valiosos para que as empresas possam adaptar as suas práticas de EB, de forma a se tornem mais atrativas para as diferentes gerações.

### **3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1 Abordagem de investigação**

Neste contexto, torna-se mais pertinente compreender o modo como os indivíduos constroem as suas experiências no ambiente organizacional do que medir a frequência com que cada situação ocorre (Gioia et al., 2013). Dada a natureza do estudo e a necessidade de aprofundar a compreensão sobre o tema, optou-se por uma pesquisa qualitativa (Edmondson & Mcmanus, 2007).

A investigação qualitativa permite a recolha abrangente de informação, oferecendo *insights* sobre as experiências humanas (Braun & Clarke, 2014). Esta abordagem revela-se, assim, a mais adequada ao propósito deste estudo, possibilitando obter informação mais rica, detalhada e contextualizada (Creswell, 2007).

### 3.2 Participantes

O estudo envolveu um grupo de 14 participantes, pertencentes às gerações X e Z, com funções em organizações portuguesas. A seleção dos participantes foi realizada de modo aleatório e por conveniência, embora com a preocupação de assegurar a representatividade de diferentes setores de atividade e tipologias de empresas.

Do total de participantes, cinco eram do sexo masculino e nove do sexo feminino. As idades variam entre os 20 e os 52 anos, com uma média de 35 anos. A tabela 2 apresenta, de forma detalhada, os dados sociodemográficos dos participantes. Esta caracterização permite uma compreensão mais aprofundada do perfil dos participantes, contribuindo para uma melhor contextualização e interpretação dos resultados obtidos.

Tabela 2: Perfil sociodemográfico dos participantes

Participantes	Sexo	Idade	Geração	Escolaridade	Função	Setor	Permanência no mercado de trabalho
P1	M	23	Z	Licenciatura	Gestor de clientes	Telecomunicações	3 meses
P2	F	23	Z	Licenciatura	Administrativa num escritório de solicitadoria	Setor administrativo	2 anos
P3	F	22	Z	Licenciatura	Desempregada	-	3 anos
P4	F	23	Z	Licenciatura	Técnica de Recursos Humanos	Empresa de transportes	1 ano
P5	F	25	Z	Mestrado	Técnica de contabilidade	Indústria	6 anos

P6	F	22	Z	Licenciatura	Lojista	Comércio/ Retalho	2 anos
P7	M	20	Z	Curso Profissional Nível 4	Técnico Informático	Indústria	2 anos
P8	M	47	X	6º ano	Comerciante/G erente	Supermercado	35 anos
P9	F	47	X	9º ano	Comerciante	Supermercado	29 anos
P10	F	48	X	12º ano	Comerciante/G erente	Supermercado	25 anos
P11	M	48	X	6º ano	Gerente	Restauração	30 anos
P12	F	49	X	6º ano	Gerente	Supermercado	26 anos
P13	F	46	X	9º ano	Empregada de Balcão	Café	30 anos
P14	M	52	X	6º ano	Encarregado de construção civil	Construção civil	40 anos

Durante todo o processo de recolha de dados, foram respeitadas as normas éticas e legais em vigor, nomeadamente a garantia de anonimato e confidencialidade dos participantes, bem como a formalização do consentimento informado com cada um dos participantes.

### 3.3 Procedimentos e instrumentos

A recolha de dados realizou-se através da realização de entrevistas semiestruturadas, conforme a disponibilidade dos participantes.

A entrevista seguiu um guião semiestruturado (Anexo 1), centrando-se nos objetivos do estudo. A primeira parte da entrevista foi composta por 8 questões de natureza sociodemográfica, com o intuito de caracterizar os indivíduos, bem como a sua

experiência profissional e a área de atuação, permitindo uma análise mais detalhada e segmentada. A segunda parte da entrevista integrou um conjunto de 13 questões, orientadas para explorar a percepção dos indivíduos sobre o mercado de trabalho e identificar os fatores que consideram mais relevantes face à atratividade organizacional. Estas questões abordaram temáticas como os critérios de escolha de uma organização, os benefícios mais valorizados e até mesmo o papel da cultura organizacional e da liderança na atratividade. Assim, foi possível recolher dados qualitativos aprofundados, essenciais para compreender as percepções e motivações das diferentes gerações face à atratividade organizacional no mercado de trabalho atual.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, sendo que aproximadamente 42% tiveram uma duração superior a 20 minutos. A seleção dos participantes foi feita por conveniência, recorrendo à minha rede de contactos pessoais e profissionais (familiares, colegas de trabalho e conhecidos), assegurando que todos se enquadravam nas gerações estudadas. As entrevistas decorreram em locais previamente acordados com os participantes, nomeadamente na minha residência, em espaços públicos ou em locais reservados no meu local de trabalho, fora do horário laboral, com a devida autorização superior quando aplicável. Antes do início de cada entrevista, foi prestada uma explicação clara acerca dos objetivos e da natureza do estudo, de forma a garantir uma participação livre, informada e voluntária. Com o consentimento dos participantes, todas as conversas foram gravadas com recurso ao gravador de áudio do telemóvel, a fim de serem transcritas e permitirem a aplicação da análise temática ao conteúdo recolhido durante as entrevistas.

A investigação que envolve seres humanos implica uma atenção rigorosa às considerações éticas, de modo a garantir o respeito pelos direitos e bem-estar dos participantes. Neste sentido, foram cumpridos todos os princípios éticos associados à investigação científica. Todos os participantes foram devidamente informados sobre o propósito da investigação, bem como sobre os procedimentos envolvidos. Adicionalmente, foi assegurado o anonimato dos entrevistados e a confidencialidade das informações fornecidas, garantindo-se que os dados recolhidos seriam utilizados exclusivamente para os fins académicos e científicos.

### 3.4 Análise e codificação dos dados

O método qualitativo adotado para o tratamento dos dados obtidos através das entrevistas foi a análise temática. Esta abordagem permite identificar, analisar e interpretar padrões em dados qualitativos (Souza, 2019). Para além de possibilitar uma organização sistemática da informação, a análise temática contribui significativamente para uma compreensão mais aprofundada dos significados, tanto explícitos como implícitos, presentes nos discursos dos participantes (Braun & Clarke, 2006, 2014). Desta forma, torna-se possível extrair interpretações relevantes que enriquecem a compreensão dos fenómenos estudados no contexto da atratividade organizacional.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A tabela 3 apresenta os temas identificados a partir da análise temática, com base nos tópicos mais frequentemente abordados pelos participantes, bem como os respetivos resultados de cada geração. Alguns desses temas incluem subtemas associados.

Tabela 3: Temas e subtemas

Temas	Subtemas	Geração X	Geração Z
Cultura e Clima organizacional	Relacionamento Interpessoal e Comunicação Organizacional	Preferência por ambientes de trabalho que promovam estabilidade, ordem e segurança, sustentados por um compromisso coletivo e um forte espírito de equipa. Preferem ambientes com funções bem definidas e uma comunicação formal.	Valorizam a inclusão, diversidade e a liberdade de expressão. Preferem uma comunicação horizontal, transparente e aberta a diferentes perspetivas.
	Reputação e Imagem Organizacional	Procuram empresas com boa reputação e prestígio no mercado, que transmitam confiança e estabilidade. Sentem orgulho em pertencer a organizações bem vistas.	Valorizam organizações com uma reputação positiva, quando elencada por valores éticos e um propósito claro. Procuram o alinhamento com os seus valores pessoais.
	Práticas ambientais, sociais e de governança (ESG)	Estas práticas não foram mencionadas nas entrevistas com os participantes desta	Manifestam uma crescente preocupação com sustentabilidade e com o

		geração, o que indica uma baixa relevância deste tema na decisão profissional.	impacto positivo no mundo, valorizando organizações que assumem compromisso genuíno com ESG
<b>Liderança e Gestão</b>		Valorizam lideranças transacionais, que equilibram o foco nos resultados com o envolvimento dos colaboradores.	Preferem lideranças transformacionais, horizontais e sustentáveis, com foco no exemplo, na empatia, autenticidade e colaboração.
<b>Benefícios e Incentivos</b>	Remuneração e benefícios financeiros	Valorizam benefícios orientados para a estabilidade, segurança e resposta às exigências familiares.	Reconhecem a importância de uma remuneração justa, mas também de benefícios orientados para bem-estar físico e mental.
	Benefícios não financeiros	Apreciam autonomia e flexibilidade, contribuindo para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Procuram flexibilidade no trabalho, como opções remotas ou híbridas, além de incentivos de desenvolvimento profissional, saúde mental e ambientes colaborativos.
<b>Progressão e Desenvolvimento de Carreira</b>	Progressão e crescimento profissional	Valorizam a progressão hierárquica tradicional, com reconhecimento por cargos e crescimento interno.	Preferem uma carreira flexível, valorizando novas competências, mudanças de função e experiências internacionais.
	Desenvolvimento de carreira e formação contínua	Encaram a formação como essencial para atualização e segurança no trabalho.	Destacam a formação como ferramenta para crescer pessoal e profissionalmente, valorizando organizações que investem na sua evolução.

#### 4.1 Cultura e clima organizacional

Os participantes salientaram a cultura e o clima organizacional como pilares fundamentais da empresa, reconhecendo-os como fatores determinantes para a sua atratividade e permanência nas organizações:

*Acho que não ia ficar bem e em paz num sítio onde não ia de encontro aos meus princípios. (P10X)*

*Se não estivermos bem e com a consciência tranquila, se estivermos a fazer algo que vai contra os nossos princípios, a longo prazo isso pesa muito. Prefiro (...) saber que estou num lugar onde posso sentir que sou respeitada e apoio a ideologia da empresa. (P9X)*

*A cultura organização acaba por ser a base da organização, a meu ver. Se for um ambiente tóxico, isso vai sempre afetar a nossa performance e, claro, a nossa saúde mental e até mesmo física. Acho que estarmos num sítio que se alinhe com os nossos valores, é fundamental para o trabalho fluir e para nos sentirmos bem. (P1Z)*

*Procuro sempre uma empresa que tente manter o bem estar dos colaboradores e a felicidade dos mesmos o mais alto possível. (P7Z)*

*Ensinaram-me um dia que se encontrar um trabalho que goste, em que nos sentimos confortáveis e representados, nunca terei de trabalhar na vida. (P6Z)*

A cultura organizacional é vista como um suporte da organização, sendo o conjunto de valores, crenças, normas e diretrizes partilhadas que orientam o comportamento dos colaboradores e influenciam a forma como a empresa atinge os seus objetivos (Costa et al., 2021). O clima organizacional, por sua vez, consiste na perceção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, refletindo dimensões como as relações interpessoais, as tarefas a desempenhar, as condições laborais e demais fatores que, em conjunto, influenciam o bem-estar no trabalho (Fleury et al., 2017). A cultura organizacional influencia diretamente o clima organizacional, sendo esta relação estabelecida através da transmissão e partilha dos valores, normas e práticas que sustentam a cultura no seio da instituição (Moser et al., 2012).

Estes relatos refletem a perceção clara das gerações estudadas, evidenciando que a cultura organizacional é um fator valorizado, pois os valores, normas e o ambiente de trabalho exercem um impacto direto na atratividade, no bem-estar e no desempenho dos profissionais. Assim, a cultura organizacional assume portanto um papel central na retenção de talentos (Moraes, 2011). Não apenas influencia a decisão dos candidatos em aceitar uma oferta de emprego, mas também o tempo que estes permanecem na organização após a sua contratação (Schneider et al., 1995). Uma cultura organizacional

forte motiva os profissionais a alcançar melhores resultados, além de ser um fator crucial para a redução da rotatividade (Krishnakumar & Vasu, 2021; Mengjiao et al., 2023). A cultura e o clima organizacional fazem parte do conjunto de benefícios psicológicos concebidos pela organização, responsáveis por promover o sentido de pertença, a satisfação no trabalho e o alinhamento de ideias, valores e crenças (Stocker et al., 2020).

As organizações têm reconhecido cada vez mais os seus trabalhadores como parte essencial do seu capital, implementando medidas que fomentam a felicidade destes no local de trabalho (Amorim & Campos, 2002). Quando a organização demonstra um compromisso efetivo para com o trabalho e a sua satisfação no trabalho, qualquer tendência para o absentismo e rotatividade tende a ser reduzida (Koh & Boo, 2004). Os participantes confirmaram essa percepção, valorizando trabalhar em organizações que cuidam do bem-estar dos colaboradores, onde se sentem representados, confortáveis e valorizados.

Contudo, cada geração possui valores e motivações próprias, o que faz com que se identifique com aspetos distintos nas empresas. Aquilo que foi considerado essencial por gerações anteriores, pode já não ter o mesmo significado para as gerações mais recentes (Mangili, 2014).

#### *4.1.1 Relacionamento Interpessoal e Comunicação Organizacional*

Os participantes destacaram a importância das relações interpessoais e da comunicação no ambiente de trabalho, evidenciando o impacto significativo desses fatores na atratividade organizacional:

*Quando empurramos o barco todos para o mesmo sentido, há sempre benefícios. Se nós começarmos a empurrar cada um para o seu lado, não vamos a lado nenhum. Para mim, uma organização é estarmos todos para um mesmo sentido, se um for para a esquerda e outro para a direita, isso não funciona. Ou seja, é importante o espírito de equipa. (P14X)*

*Neste momento, sinto que não se respeita a hierarquia e está a ser complicado eu lidar com isso. Há pessoas novas a entrar que acham que sabem tudo, e isso*

*desorganiza o próprio trabalho. Para mim, uma empresa tem de ter estrutura e respeito — se o encarregado manda, é porque tem experiência. Quando não há ordem, há confusão. E eu não gosto de trabalhar no meio do caos. (P14X)*

*Acho que um bom lugar para trabalhar é um ambiente onde todos se sintam valorizados, respeitados e motivados a fazer o melhor todos os dias. Um bom lugar para trabalhar é aquele que promove a diversidade, a inclusão e a inovação, onde todos são incentivados a contribuir de forma criativa. (P2Z)*

*O ambiente criado pelas pessoas que me rodeiam desde o momento em que entrei, foi um de calor de acolhimento, sinto que realmente faço parte de algo. (P7Z)*

*No ano passado passei por essa situação, decidi sair da empresa onde trabalhava apesar de receber um salário elevado porque, para além de não me sentir bem no ambiente da empresa, já me estava a prejudicar emocionalmente. Então despedi-me, e abdiquei de parte do meu salário para encontrar outra empresa que se enquadrasse nos meus valores. (P5Z)*

*Se for uma empresa que em nenhum momento se pronuncia sobre igualdade, inclusão (...) não é uma opção para mim. Nos dias que correm, ter uma postura “neutra” quando se tem uma forte posição e uma grande plateia, não é opção. É necessário que as organizações abram espaço para todos. (P6Z)*

*Dou importância à forma como a vaga está descrita. Gosto de ver transparência, clareza nas funções e, sempre que possível, indicação das condições oferecidas. (P4Z)*

*Procuro organizações com transparência, que sejam claras e honestas desde o início do processo. (P3Z)*

As relações interpessoais assumem um papel relevante no contexto organizacional, uma vez que as interações estabelecidas no trabalho influenciam não apenas a saúde e o bem-estar dos profissionais, mas também a satisfação geral com a vida (Spector & Bruk-Lee, 2008). Paralelamente, a comunicação organizacional desempenha um papel crucial na qualidade dessas interações, ao promover confiança, reduzir conflitos e

fortalecer os relacionamentos (Shockley-Zalabak et al., 2000). Para além disso, a forma de comunicar da organização revela-se determinante, na medida em que influencia diretamente o grau de alinhamento, envolvimento e confiança estabelecida entre as partes (Clampitt et al., 2000).

Relativamente aos participantes da geração X, destaca-se a valorização do espírito de equipa e da cooperação como elementos centrais nas suas relações de trabalho. Estes profissionais atribuem grande importância ao sentido de compromisso e responsabilidade partilhados entre todos os membros da organização. O alinhamento coletivo é considerado essencial para o sucesso da empresa e para a permanência nela, conforme expressa o participante P14: “Quando empurramos o barco todos para o mesmo sentido, há sempre benefícios”. Esta ideia reforça a necessidade de um ambiente onde todos os colaboradores “vistam a camisola” e trabalhem com um propósito comum (Eckhardt, 2020).

Além de reconhecerem que a cooperação promove um clima organizacional melhor e mais positivo, os participantes da geração X demonstram uma clara preferência por ambientes estruturados, onde o cumprimento das normas é essencial para garantir a ordem e a produtividade (Moreira, 2025; Alves et al., 2016). Esta geração valoriza modelos hierárquicos bem definidos e uma comunicação mais tradicional, adotando frequentemente uma postura inflexível perante ordens (Santos et al., 2011). Tal atitude revela a expectativa de clareza nas funções e respeito pelas posições de autoridade, elementos que, quando ausentes, tendem a causar insatisfação e impactar negativamente o desempenho coletivo. A perceção de desrespeito pela hierarquia e estrutura organizacional configura, assim, um desafio relevante nas relações interpessoais deste grupo geracional, conforme evidenciado pelos próprios participantes.

Dessa forma, a geração X evidencia uma clara preferência por ambientes de trabalho que promovam estabilidade, ordem e segurança, sustentados por um compromisso coletivo e um forte espírito de equipa. A valorização de estruturas hierárquicas bem definidas e de uma comunicação formal revela o desejo por minimizar conflitos e

assegurar o desempenho organizado e eficiente. Estes aspetos ilustram uma visão pragmática e orientada para a manutenção da coesão e da produtividade dentro das organizações (Banov, 2013).

No seio dos participantes da geração Z, evidencia-se uma valorização de um ambiente relacional inclusivo, pautado pelo respeito mútuo, pela diversidade e pela liberdade de expressão. Esta geração demonstra predileção pelas dimensões sociais do trabalho, privilegiando o sentimento de pertença e as relações interpessoais em detrimento dos valores intrínsecos e extrínsecos tradicionais (Silva & Carvalho, 2021). Um traço distintivo destes profissionais reside na sua acentuada sensibilidade para a diversidade, reflexo da heterogeneidade demográfica e ideológica que a caracteriza (Pichler et al., 2021). Deste modo, procuram organizações que promovam ambientes inclusivos, estimulem a pluralidade de perspetivas e incentivam uma comunicação horizontal, facilitando a partilha e a troca de ideias (Dalbosco, 2025b).

Esta preferência por um ambiente acolhedor e alinhado com os seus valores pessoais foi reiteradamente sublinhada nas entrevistas, onde os participantes salientaram a importância de integrar organizações que lhes proporcionem uma voz ativa e a possibilidade de contribuição significativa (Barhate & Dirani, 2021; Perna, 2025). Esse sentimento de acolhimento permite-lhes encontrar propósito, manter o foco e desenvolver um maior envolvimento com o trabalho, promovendo equipas mais colaborativas e resilientes (Silva, 2024). Assim, uma cultura forte, alicerçada em valores de inclusão e respeito, capaz de criar um ambiente onde os trabalhadores se sentem parte de algo maior, contribui para o fortalecimento do sentido de pertença e do compromisso para com a organização (Nasajon, 2024). Além disso, a geração Z apresenta uma maior propensão à rotatividade profissional, tornando o alinhamento entre as políticas organizacionais e os valores individuais uma condição essencial para a atração e retenção de talentos, especialmente num mercado de trabalho altamente competitivo (Berkup, 2014; Maloni et al., 2019).

Para além disso, manifesta-se nesta geração uma exigência ética rigorosa, rejeitando a neutralidade das organizações perante questões sociais relevantes. Conforme

elucidado pelo participante P6, é fundamental que as organizações adotem posições claras e firmes, que promovam a inclusão e a equidade.

Os participantes destacaram ainda a preferência por uma comunicação organizacional transparente, especialmente por parte da entidade empregadora, conforme mencionado pelo participante P3. Esta exigência de transparência manifesta-se desde o processo de recrutamento, estando alinhada com as tendências apontadas na literatura, que indicam que a linguagem corporativa tradicional tem vindo a perder espaço junto da geração Z (Furtado et al., 2023). Esta geração valoriza uma comunicação clara por parte das organizações, que evidencie de forma transparente a missão, os valores e as oportunidades de crescimento dentro da empresa (Magalhães, 2025). Assim, é fundamental que as organizações, para além de assegurarem coerência e transparência nos seus processos e princípios, proporcionem também uma experiência de recrutamento clara e justa, uma vez que a geração Z valoriza fortemente a honestidade e a equidade desde o primeiro contacto com a empresa (Furtado et al., 2023).

Neste sentido, a geração Z afirma-se como um grupo que valoriza ambientes inclusivos e acolhedores, onde prevalecem o respeito mútuo, a diversidade e a liberdade de expressão. Esta geração exige uma comunicação clara e transparente, especialmente desde o processo de recrutamento e valoriza organizações que adotem posturas éticas firmes face a questões sociais relevantes. O alinhamento entre os valores pessoais e a cultura organizacional revela-se fundamental para o seu envolvimento, motivação e retenção, refletindo uma preferência por ambientes que promovam o sentido de pertença, a equidade e a oportunidade de participação ativa.

#### 4.1.2 *Reputação e Imagem Organizacional*

A reputação e a imagem organizacional desempenham um papel crucial na perceção de atratividade das empresas, exercendo uma influência significativa na decisão dos profissionais em integrar determinada organização:

*Quando uma empresa é falada de forma positiva, tanto por trabalhadores como por clientes, isso acaba por transmitir uma certa confiança. (...) Se a empresa tem*

*boa fama, provavelmente trata bem os seus funcionários, em todos os sentidos.  
(P8X)*

*Procuro organizações com uma boa reputação, que sinta mesmo orgulho de dizer  
que trabalho ali. (P11X)*

*Quero sentir que faço parte de uma organização respeitada no mercado e com bons  
valores. (P1Z)*

Estes relatos refletem a relevância atribuída à reputação organizacional enquanto elemento gerador de confiança, orgulho e prestígio. A literatura sustenta esta percepção, conceptualizando a reputação organizacional como sendo o grau em que uma entidade é considerada bem vista e reconhecida na sociedade (Highhouse et al., 2003). Este construto assume um papel central na percepção das organizações como ambientes atrativos para trabalhar. Uma imagem positiva reforça a atratividade junto dos candidatos e influencia a sua escolha de integração (Mendes, 2016). Nesse sentido, a gestão estratégica do EB assume-se como sendo essencial para atrair e reter talentos, refletindo práticas internas e reforçando a confiança dos profissionais (Caputo et al., 2023).

No que diz respeito à geração X, este reconhecimento da imagem externa como reflexo das suas práticas internas alinha-se com a tendência observada nesta geração. Estes profissionais tendem a valorizar organizações prestigiadas, com prestígio no mercado e reconhecidas na sociedade (Eckhardt, 2020). A congruência entre a imagem projetada pela organização e as suas práticas efetivas constitui, assim, um fator determinante para a satisfação e retenção dos profissionais da geração X, que tendem a valorizar a estabilidade e a fiabilidade. Esta percepção traduz-se na procura de contextos organizacionais que transmitam segurança, continuidade e coerência organizacional, permitindo-lhes investir de forma duradoura no seu percurso profissional e, simultaneamente, concretizar os seus objetivos pessoais (Neto, 2022).

Relativamente à geração Z, constata-se que os participantes manifestaram uma clara preferência por integrar organizações bem conceituadas no mercado. A reputação de uma organização assume um papel fundamental na percepção dos jovens da geração Z,

influenciando as suas decisões profissionais. A imagem positiva do empregador, entendida como o prestígio e reconhecimento social da empresa, potencia o interesse e motivação dos profissionais em integrar-se à organização (Safitri & Novianti, 2024). Importa destacar que, para esta geração, a reputação organizacional não se limita ao reconhecimento externo, mas também é entendida como um reflexo dos valores éticos, da responsabilidade social e da autenticidade. Mais do que a estabilidade, os profissionais desta geração procuram significado, propósito e impacto social positivo, vendo na reputação uma extensão dos próprios valores e identidade.

Em síntese, embora ambas as gerações valorizem a reputação organizacional na escolha de um empregador, os significados associados a esse conceito diferem. Para os profissionais da geração X, o prestígio da empresa é interpretado como sinal de estabilidade, solidez e continuidade, funcionando como indicador de um ambiente fiável. Já a geração Z destaca a reputação como reflexo da integridade ética, da responsabilidade social e do alinhamento com os seus valores pessoais. Estas mudanças nas expectativas refletem também a transformação do mercado de trabalho, observando-se uma inversão no paradigma de recrutamento: são os talentos que escolhem as empresas onde desejam trabalhar, e não o contrário (Cardoso, 2016).

#### 4.1.3 Práticas ambientais, sociais e de governança

A incorporação das ESG nas organizações é cada vez mais um critério relevante na escolha profissional, especialmente para as gerações mais jovens:

*É importante que as empresas tenham consciência do seu impacto no mundo, não só no meio ambiente, mas também na sociedade e na economia. Valorizo que tenham responsabilidade de agir de forma mais consciente e de contribuir para um mundo mais equilibrado e justo para as próximas gerações. (P3Z)*

No contexto atual, o aumento do lucro e a melhoria do impacto ambiental não são objetivos opostos, mas sim pilares interconectados. A crescente conscientização ambiental, aliada à valorização da responsabilidade social, tem promovido mudanças significativas na atuação empresarial (Kaizen Institute, 2025).

No decurso das entrevistas realizadas, verificou-se que os participantes pertencentes à geração X não fizeram qualquer referência à temática da sustentabilidade. Esta ausência de menção pode ser interpretada como um indicativo de que, para este grupo geracional, a questão ESG não assume um papel central no processo de tomada de decisão relativamente às oportunidades profissionais. Assim, sugere-se que outros aspetos possivelmente têm maior relevância na motivação e decisão de carreira da geração X.

Em contraste, os entrevistados da geração Z demonstraram uma maior preocupação e sensibilidade com este tema, denotando uma postura fortemente alinhada com os princípios de sustentabilidade e de responsabilidade corporativa. A sustentabilidade é um fator relevante para os indivíduos da geração Z e, assim sendo, procuram envolver-se em iniciativas com um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (Lima et al., 2024). Uma cultura organizacional alinhada a princípios de sustentabilidade, ética e responsabilidade social revela-se particularmente atrativa para esta geração, privilegiando empresas que demonstrem um compromisso real com ESG (Pinto, 2025).

#### **4.2 Liderança e Gestão**

A diversidade geracional presente nas organizações exige que os líderes desenvolvam competências específicas para gerir diferentes perspetivas, valores e estilos de trabalho. Assim, cada geração tende a identificar-se com estilos de liderança diferentes:

*Ao longo da minha vida, já tive oportunidade de estar em várias posições, o que me permitiu perceber o tipo de liderança que mais aprecio: uma liderança perto das pessoas, que se preocupa com os outros e os envolve nas ações da empresa, mas também alguém que se preocupe com os resultados, logicamente. (P11X)*

*Como líder, eu tento sempre confiar em quem trabalha comigo. Acho que a confiança é o primeiro passo para uma liderança dar certo. Nunca conseguiria trabalhar com pessoas em quem não confio. Como subordinada que já fui, aprecio isso mesmo: Um líder que confie no meu trabalho, que me ajude a alcançar os objetivos. (P10X)*

*Aprecio uma liderança que seja um exemplo para os trabalhadores, que seja acessível, responsável, transparente, que apoia a formação dos colaboradores, que dê feedbacks. O respeito e a empatia são essenciais para que a liderança seja eficaz numa empresa. (P2Z)*

*Valorizo muito líderes empáticos, que saibam ouvir e se relacionar com as equipas de forma justa. Ou seja, aprecio que a chefia seja próxima. E neste trabalho isso acontece, o que é um fator positivo também. Qualquer questão, qualquer dúvida, ou até qualquer conquista que tenhamos, temos logo ali a nossa chefia para nos dar suporte. Até posso mesmo dizer que vejo a minha chefia como um colega de trabalho, não há uma hierarquia muito rígida e isso agrada-me. (P1Z)*

*Sentir-me envolvida em processos de decisão, poder dar a minha opinião e ver que essa opinião é ouvida e tida em conta, aumenta o meu sentimento de integração. (P4Z)*

O líder atual deve reconhecer que os métodos tradicionais já não são suficientes para alcançar resultados eficazes. Cada geração leva consigo um conjunto de experiências, valores e perspetivas que potencializam o ambiente organizacional (Passos, 2024). Num cenário organizacional caracterizado por esta coexistência de gerações distintas com perfis diferentes, torna-se imperativo adotar uma liderança ajustada às exigências atuais, capaz de responder à complexidade e diversidade dos contextos de trabalho (Guimarães et al., 2023). É fundamental que o líder reconheça a singularidade de cada geração, transformando essa diversidade num ativo valioso para o ambiente organizacional.

No caso da geração X, estes tendem a identificar-se com líderes que inspirem confiança, promovam o envolvimento nas decisões e mantenham o foco nos resultados. Deste modo, revelam preferência por uma liderança que equilibre a concretização de objetivos com o envolvimento dos colaboradores (Gilioli & Argenta, 2020). Observa-se que esta geração se identifica com estilos de liderança mais estruturados, como o transacional, assente na lógica de orientação para resultados através de incentivos e recompensas, bem como com estilos mais atuais, como o democrático, que valoriza a

partilha de poder e o envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão (Wahidin et al., 2020; Wolor et al., 2021; Andersen et al., 2016). Estes profissionais valorizam líderes que, além de manterem o foco na *performance*, incentivem a participação ativa nas decisões organizacionais.

Atualmente, muitos profissionais da geração X ocupam cargos de liderança, procurando liderar com base nos valores que cultivaram ao longo do percurso profissional. O participante P10, pertencente a esta geração e em posição de liderança, salientou a confiança mútua como um pilar fundamental de uma liderança eficaz, afirmando que a sua experiência enquanto subordinado orienta a forma como lidera. Esta valorização da confiança recíproca reflete o perfil da geração X, que procura estabelecer uma liderança baseada na ética do trabalho e na autoridade legítima, aliando-a à confiança mútua e à autonomia concedida aos colaboradores (Santos, 2024; Passos, 2024).

A geração Z, enquanto nova força de trabalho, demonstra afinidade com estilos de liderança genuínos e que promovam a participação ativa dos colaboradores. A literatura corrobora esta visão, destacando que a geração Z aprecia líderes autênticos, capazes de considerar diferentes perspectivas na tomada de decisão, bem como de reconhecer erros e assumir responsabilidades (Apolonio & Jubac Jr., 2025). Identificam-se também com estilos de liderança sustentáveis, que fomentam a inovação, a aprendizagem contínua, a partilha de ideias e novas iniciativas e a aceitação do erro como parte do processo de crescimento (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023).

Adicionalmente, valorizam uma liderança horizontal, de igual para igual, rejeitando hierarquias rígidas e, paralelamente, apreciam receber orientações regulares, como forma de potenciar o seu desempenho (Bodenmuller & Silva, 2019; Gursoy et al., 2008). A comunicação clara e as críticas construtivas são igualmente fundamentais para sustentar o compromisso dos indivíduos desta geração (Gursoy et al., 2008). Líderes que adotam esta abordagem promovem a participação coletiva nas decisões, incentivando a colaboração e a diversidade de ideias como uma vantagem estratégica (Unifor, 2025).

Como já mencionado, a liderança transformacional funciona bem com a geração Z, na medida em que estes profissionais procuram o crescimento pessoal e o trabalho com propósito (Ilagan & Hudtohan, 2024). O líder transformacional revela-se particularmente eficaz no desenvolvimento da geração Z, ao inspirar e motivar a sua equipa, fomentando um ambiente de trabalho positivo e motivador (Robbins, 2007). Para além disso, este tipo de líder é carismático e estimula o poder intelectual, fortalecendo a criatividade e o pensamento crítico (Gilioli & Argenta, 2020).

Em resumo, a geração X valoriza uma liderança mais estruturada que equilibra foco em resultados com confiança e envolvimento dos colaboradores, enquanto que a geração Z demonstra preferência por lideranças mais horizontais, acessíveis e empáticas, que incentivem o crescimento pessoal, a inovação e a comunicação aberta. Assim, liderar de forma eficaz no contexto implica adaptar-se às diferentes necessidades, motivações e expectativas de cada geração.

#### **4.3 Benefícios e Incentivos**

Os benefícios disponibilizados pelas organizações mantêm-se como fatores decisivos para os profissionais. Para além da componente salarial, os colaboradores valorizam formas de reconhecimento que podem assumir natureza financeira ou não financeira, como a flexibilidade ou até mesmo o bem-estar no ambiente de trabalho (Falcão et al., 2024). A recompensa aos colaboradores constitui um desafio para as organizações, uma vez que os profissionais orientam o seu desempenho com base em expectativas e resultados diferentes (Kommers, 2013 citado em Alves et al., 2021). Ademais, as diferentes gerações atribuem valor a um conjunto diversificado de benefícios que refletem as suas realidade e prioridades. Dessa forma, compreender essas necessidades torna-se essencial para que as organizações consigam atrair, motivar e reter os seus talentos.

##### *4.3.1 Remuneração e benefícios financeiros*

Os participantes afirmaram que a remuneração mantêm-se como um fator central de atração e retenção:

*Para mim, a continuidade numa empresa está muito ligado à estabilidade. Valorizo muito o fato de ter um trabalho certo, onde sei o que me espera todos os dias, e todos os meses, não é? É importante chegar ao final do mês e saber que o dinheiro cai na conta. (P9X)*

*Procuro sempre segurança e isso implica benefícios, tais como uma boa remuneração. (P10X)*

*Acima de tudo, são benefícios financeiros, ter um ordenado razoável (...) Isso acaba por nos incentivar a trabalhar com mais vontade, digo eu. (P13X)*

*A nível de benefícios, valorizo muito o apoio no transporte, na deslocação. Ah e um seguro de saúde, que hoje em dia é cada vez mais necessário (...) E ainda o apoio na alimentação. Acho que estes são aqueles benefícios que mais valorizo e que, para como está hoje o país, são os mais necessários num contrato de trabalho. (P9X)*

*E claro, a remuneração. Esse fator, por muito que se tente romantizar o trabalhar por gosto e paixão, é um fator determinante. Todos queremos ser reconhecidos financeiramente pelo nosso esforço e competências, certo? (P1Z)*

*Um dos benefícios que valorizo é, claro, a renumeração salarial de acordo com a função e horário. (P6Z)*

*Valorizo subsídios de alimentação e transporte, seguro de saúde (...). (P3Z)*

*Além disso, dou importância a benefícios de saúde, como seguros de saúde (...) Também considero muito positivo benefícios como (...) apoio a despesas com transporte ou alimentação. (P4Z)*

A remuneração continua a constituir um elemento central na relação entre o colaborador e a organização, assumindo-se como um dos principais fatores de atratividade, motivação e permanência no contexto profissional. Integra o conjunto de benefícios económicos definidos pelo EB (Stocker et al., 2020). Independentemente das distinções geracionais, tanto os profissionais da geração X como os da geração Z reconhecem o valor do retorno financeiro como principal recompensa pelo tempo, esforço e competências investidos no desempenho das suas funções (Flach et al., 2022).

Não obstante, cada geração apresenta percepções diferentes relativamente aos benefícios financeiros.

Para a geração X, a estabilidade financeira e a segurança no trabalho constituem prioridades centrais (Gilioli & Argenta, 2020). Esta geração tende a conceber a remuneração não apenas como compensação pelo trabalho executado, mas como um pilar fundamental para a construção de uma vida estável e segura. O salário é entendido como uma via para alcançar objetivos profissionais e pessoais, sendo frequentemente associado ao sucesso na carreira e à conquista de uma posição sólida no mercado de trabalho (Formenton & Stefano, 2017).

O relato do participante P13 ilustra essa visão, ao referir que a segurança financeira não só traz tranquilidade, como potencia a motivação e o desempenho profissional. Estas recompensas extrínsecas, como o salário, desempenham um papel significativo na motivação e retenção dos profissionais, contribuindo para a redução de rotatividade (Akhtar et al., 2015). Ou seja, ao sentirem-se financeiramente seguros, os profissionais desta geração revelam maior estabilidade emocional e um maior envolvimento com o trabalho, favorecendo o desempenho e o clima organizacional.

Para além disso, a geração X atribui elevada importância a benefícios complementares de natureza económica orientados para a estabilidade, segurança e resposta às exigências familiares. Entre os benefícios mais valorizados estão os vales de alimentação, bem como os planos de saúde (Gilioli & Argenta, 2020; Manpower Group, 2025). Esta preferência deve-se ao facto da segurança no trabalho e da estabilidade ser um valor fundamental para estes profissionais.

Por outro lado, a geração Z também reconhece a remuneração como um fator central, sendo percecionada como reconhecimento pelo esforço e pelas competências investidas. A literatura corrobora esta percepção, salientando que o salário é um dos principais fatores de motivação para estes profissionais, que procuram uma correspondência justa entre o desempenho e a compensação recebida (Moczyłowska, 2016; Kupczyk et al., 2021). Para além da componente salarial, os profissionais da geração Z demonstram uma preocupação crescente tanto com a saúde física quanto

com a saúde mental, o que os leva a valorizar organizações que oferecem benefícios complementares de natureza económica como planos de seguro abrangentes e personalizados (MarshMcLennan Agency, 2024).

Embora as gerações valorizem a remuneração como fator essencial na relação com o trabalho, os significados atribuídos a este fator divergem substancialmente. A geração X evidencia uma orientação pragmática para a estabilidade e segurança, procurando benefícios que garantam tranquilidade financeira e apoio às exigências familiares. Já a geração Z, manifesta uma preocupação mais abrangente com o bem-estar, valorizando benefícios que respondam às suas necessidades físicas e emocionais.

#### 4.3.2 *Benefícios não financeiros*

Para além da remuneração, há outras dimensões que ganham relevância na perceção de valor por parte dos colaboradores:

*No meu caso, que trabalho por conta própria, acabo por ter flexibilidade e liberdade. Se for preciso sair por algum motivo, consigo ausentar-me durante umas horas. Acho que isso é bom e valorizo isso. (P12X)*

*Valorizo empresas que apostam tudo nos seus trabalhadores, desde subsídios para realizar algum curso, participação em eventos, tudo o que possa contribuir para o crescimento dos colaboradores. O trabalho remoto também é um bom incentivo e benefício da empresa porque o trabalhador vai se sentir melhor e vai ser mais produtivo, o que beneficia dos dois lados. Por último algumas coisas básicas, mas que nem todas as organizações seguem é a licença de maternidade ou paternidade, apoio psicológico. A qualidade de vida em geral porque deve existir esta preocupação por trás de um trabalhador. (P2Z)*

*Existirem mais dias de férias, por exemplo o dia de aniversário, e iniciativas que promovam a relação entre as pessoas. (P5Z)*

*Entre os benefícios mais importantes para mim estão a flexibilidade de horário e a possibilidade de trabalho remoto ou híbrido, pois facilitam a conciliação entre a vida pessoal e profissional. (P4Z)*

Os benefícios não financeiros não implicam, necessariamente, a ausência de valor económico, mas remetem para recompensas cujo impacto transcende o retorno financeiro, focando-se no reconhecimento simbólico e emocional, que tende a ser impactante na motivação dos profissionais (Silverman, 2004). Estes benefícios complementares são interpretados como uma extensão do reconhecimento organizacional, contribuindo para a satisfação dos profissionais e reforçando o vínculo com a entidade empregadora (Chiang & Birtch, 2012).

Nesse sentido, os participantes da geração X destacam a autonomia e a flexibilidade como aspetos altamente valorizados no seu dia a dia profissional. O testemunho do participante P12, que desempenha funções de chefia, revela a valorização da liberdade na gestão do tempo e das tarefas. Ainda que o seu cargo permita uma maior margem de manobra, salienta-se a crescente valorização da capacidade de autogerir o tempo, conciliando responsabilidades pessoais e profissionais. Assim, estes profissionais evidenciam preferência por contextos laborais que ofereçam autonomia e liberdade de atuação (Gilioli & Argenta, 2020). Tal valorização está associada ao contexto social e familiar de privação onde cresceram, que os leva atualmente a priorizar o tempo dedicado à família e ao convívio pessoal (Figueiredo, 1998).

A geração Z, por sua vez, demonstra uma abordagem mais holística no que concerne aos benefícios não financeiros. Valorizam organizações com um impacto positivo na comunidade, que valorizem o desenvolvimento dos seus colaboradores e que priorizem a flexibilidade no trabalho (Coelho, 2024). Neste contexto, destacam-se benefícios que promovam o bem-estar físico e psicológico, a autonomia nas rotinas e horários, a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, bem como o acesso a oportunidades de desenvolvimento (Manpower Group, 2025). O relato do participante P4 corrobora a esta orientação, sublinhando a importância atribuída à flexibilidade e ao equilíbrio saudável entre a vida pessoal e a profissional. Iniciativas que promovam o espírito de equipa e um ambiente de trabalho harmonioso são valorizadas por esta geração, bem como políticas que fomentem o equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal (Silva & Carvalho, 2021; Lidija et al., 2017). A preferência por modelos de trabalho híbrido ou remoto é reforçada pelo participante P4 e corroborada

por diversos autores (Andrea et al., 2016; Garai-Fodor & Jäckel, 2022). Estas preferências refletem a procura dos profissionais da geração Z por um ambiente de trabalho que não ofereça apenas estabilidade financeira, mas que valorize o bem-estar e a qualidade de vida (MarshMcLennan Agency, 2024).

Em suma, observa-se que, para além da dimensão remuneratória, os benefícios não financeiros assumem um papel estratégico na perceção de valor por parte dos colaboradores. A geração X revela uma preferência por ambientes que privilegiem a autonomia e a flexibilidade, como forma de equilibrar as exigências pessoais e profissionais, enquanto que a geração Z manifesta uma perspetiva mais abrangente, centrada na procura de qualidade de vida, bem-estar emocional e oportunidades contínuas de crescimento. Estas distinções evidenciam a necessidade de adaptação das políticas de GRH às especificidades geracionais, potenciando assim uma proposta de valor alinhada com as motivações e expectativas de cada grupo.

#### **4.4 Progressão e Desenvolvimento de Carreira**

A progressão e o desenvolvimento de carreira são fatores centrais na motivação, bem-estar e retenção dos colaboradores. Valorizar o empenho, as competências e os resultados contribui para um maior compromisso organizacional, enquanto o investimento no crescimento profissional fortalece o vínculo entre o colaborador e a empresa, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Santis, 2025). Estes fatores tornam-se mais eficazes quando a organização apoia ativamente os profissionais na definição e concretização dos seus objetivos, através de oportunidades de progressão, formação contínua e condições favoráveis à evolução dentro da estrutura organizacional (Alimova, 2024). Neste contexto, a progressão e o desenvolvimento de carreira integram o conjunto de benefícios funcionais do EB, traduzindo-se no valor atribuído à oportunidade de fazer parte de uma organização que fomenta ativamente o crescimento e a realização profissional dos seus colaboradores (Ambler & Barrow, 1996; Stocker et al., 2020).

#### 4.4.1 *Progressão e crescimento profissional*

A progressão na carreira continua a ser um fator central na atratividade organizacional, embora as formas como é percebida variem significativamente entre gerações:

*O que me chama mais a atenção numa empresa é que haja possibilidade de crescimento dentro da empresa. Acho que é sempre bom crescermos dentro de uma empresa: começar em estagiário, por exemplo, ir para colaborador, depois passar para um cargo de chefia. Sentirmos que a empresa valoriza o nosso trabalho, gosta dele e nos dá mais responsabilidade por acreditar no nosso potencial. (P12X)*

*Outra situação que me faria considerar uma mudança seria a oportunidade de trabalhar noutro país. A experiência internacional é algo que valorizo, não só pelo enriquecimento profissional, mas também pelo crescimento pessoal que proporciona. Ter contacto com outras culturas de trabalho, adaptar-me a diferentes contextos organizacionais e alargar horizontes seria um desafio muito positivo e alinhado com os meus objetivos a médio e longo prazo. (P4Z)*

*Um dos fatores que eu tento avaliar se a empresa fornece crescimento interno, ou seja, se há oportunidade de progredir dentro da empresa. (P1Z)*

*A oportunidade de crescimento dentro da empresa, é fundamental existir este progresso não só para manter os trabalhadores motivados como demonstra que existe confiança em nós. (P2Z)*

Relativamente aos profissionais da geração X, destaca-se uma forte ligação ao conceito de progressão hierárquica, bem como ao reconhecimento através de cargos e responsabilidades. Estes profissionais atribuem elevada importância aos títulos e cargos que ocupam, percebendo-os como símbolos de valorização pelo empenho e dedicação demonstrados ao longo do tempo (Oliveira et al., 2012). A lealdade e o compromisso para com as organizações constitui um traço marcante desta geração, demonstrando um forte desejo de progredir na hierarquia interna (Martins, 2023).

Em contrapartida, na geração Z observa-se uma mudança significativa na percepção sobre a progressão na carreira. Para estes profissionais, o crescimento profissional não se restringe à ascensão hierárquica, podendo materializar-se na aquisição de novas competências, na transição entre diferentes funções ou até na participação em projetos internacionais. Tradicionalmente, a progressão na carreira seguia um modelo linear, baseado em promoções que obedeciam a uma hierarquia rígida. Atualmente, este paradigma tem vindo a ser substituído, dando lugar a um conceito mais flexível, em que a carreira assemelha-se a um mosaico, com múltiplas direções e possibilidades (Miguel, 2024). Esta transformação é impulsionada pela globalização, tecnologia e flexibilidade das organizações. Com isso, surgiram as carreiras sem fronteiras, marcadas pela mobilidade entre organizações e pela autonomia na gestão do percurso profissional (Lyons et al., 2015). Não obstante, importa salientar que, apesar desta tendência, ainda persiste um segmento de profissionais que valorizam o modelo linear tradicional, aspirando crescer dentro da organização onde estão inseridos, conforme evidenciado no relato do participante P1.

Face a estas distintas formas de conceber a progressão na carreira, tanto o modelo linear valorizado pela geração X quanto a abordagem mais flexível e multifacetada preferida pela geração Z coexistem no atual mercado de trabalho. Deste modo, as organizações são desafiadas a reconhecer essa diversidade de expectativas e desenvolver estratégias de gestão de talentos que promovam percursos profissionais personalizados, capazes de acomodar diferentes perfis e motivações, garantindo, dessa forma, maior satisfação e retenção dos profissionais.

#### *4.4.2 Desenvolvimento de carreira e formação contínua*

O desenvolvimento de carreira e a formação contínua constituem elementos-chave nas políticas de GRH, sendo valorizados pelas gerações de forma distinta, consoante as suas expectativas e perspetivas profissionais:

*Sempre gostei de uma cultura que desenvolvesse os colaboradores, e não os permitisse ficar estagnados no mercado de trabalho. (P12X)*

*Dou particular importância à formação e às oportunidades de desenvolvimento profissional que a empresa oferece. A possibilidade de adquirir novos conhecimentos, participar em formações internas ou externas, e continuar a evoluir na minha área são fatores que pesam muito na minha decisão. Valorizo empregadores que investem nas suas equipas, não apenas para melhorar os resultados da organização, mas também para promover carreiras mais ricas e completas. (P4Z)*

No que se refere à geração X, esta reconhece a importância da formação ao longo da vida mas, sobretudo, como instrumento de se manter atualizada e relevante num contexto de trabalho em constante transformação. A literatura sustenta essa perspetiva, apontando que estes profissionais encaram a formação contínua como uma necessidade para garantir a sua sobrevivência no mercado de trabalho (Zemke et al., 2000). Dessa forma, a qualificação contínua surge, não como meio de autorrealização, mas sobretudo como uma estratégia de segurança e permanência no emprego (Kyndt et al., 2009). Um exemplo claro desta perspetiva é o investimento na formação em tecnologias e informática, que lhes permitiu não só acompanhar a crescente digitalização dos contextos profissionais, mas também adaptar-se aos ritmos e comportamentos das gerações mais jovens, assegurando a sua relevância profissional (Figueiredo, 1998; Carvalho et al., 2012).

Quanto aos profissionais da geração Z, estes valorizam especialmente oportunidades que lhe permitem desenvolver novas competências, procurando organizações que promovam este desenvolvimento contínuo (MarshMcLennan Agency, 2024). Se antigamente bastava possuir um diploma, atualmente os profissionais das gerações mais recentes procuram qualificação alinhada com os seus objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional (Dahrouj & Santana, 2023). A formação é vista como um incentivo não monetário, representando um papel significativo na satisfação e motivação desta geração (Samuanji, 2024). Consequentemente, o investimento organizacional em formação assume-se como um fator determinante para a atração e retenção destes talentos, uma vez que esta geração apresenta um desejo de evolução contínua (Ng et al., 2010).

Dado que as gerações X e Z apresentam motivações distintas em relação à formação contínua, as organizações que conseguirem personalizar as suas estratégias de desenvolvimento – oferecendo tanto oportunidades para atualização e segurança, quanto para crescimento e autorrealização – estarão mais preparadas para atrair e reter talentos diversos e responder às dinâmicas do mercado de trabalho atual.

## 5. CONCLUSÃO

A valorização do capital humano tem-se afirmado como um pilar estratégico no mercado de trabalho, tornando-se um desafio crescente para as organizações, não apenas na atração de talentos, bem como para assegurar o seu compromisso e satisfação ao longo do tempo (Nichele et al., 2015; Ada et al., 2023). Neste contexto, a diversidade geracional tende a acentuar o desalinhamento entre as expectativas dos profissionais e as estratégias das organizações, uma vez que cada geração apresenta valores, necessidades e prioridades distintas (Reis & Braga, 2016). Todavia, esta convivência entre diferentes gerações também representa uma mais valia para o ambiente organizacional, na medida em que valorizar a experiência das gerações mais antigas e aproveitar a inovação e visão das mais jovens constitui uma vantagem competitiva (Formenton & Stefano, 2017).

São as diferentes gerações, com as suas visões, valores e formas de estar, que em conjunto constroem e moldam a cultura organizacional, tornando-a um reflexo vivo da diversidade presente nas organizações (Nascimento et al., 2016). Longe de representar um entrave, esta diversidade deve ser encarada como uma oportunidade estratégica para enriquecer a cultura organizacional (Dalbosco, 2025a). Neste contexto, o EB emerge como uma ferramenta estratégica fundamental para as organizações que desejam diferenciar-se no mercado, construindo uma marca empregadora forte (Kramer, 2024). Para tal, é fundamental que as organizações desenvolvam um conjunto atrativo e equilibrado de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, capazes de responder às diferentes necessidades e expectativas geracionais (Tumasjan et al., 2019; Ambler & Barrow, 1996).

O presente estudo teve como objetivo aprofundar a compreensão dos fatores de atratividade das gerações X e Z, superando limitações de investigações anteriores ao adotar uma metodologia qualitativa, centrada na análise das perceções individuais e contextuais. Assim, pretendeu-se contribuir para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais eficazes e inclusivas, promovendo ambientes corporativos que reconheçam e valorizem a diversidade geracional.

Os resultados obtidos evidenciaram que, embora existam pontos de convergência entre as duas gerações, também se revelam diferenças significativas. No que concerne à cultura e clima organizacional, ambas as gerações reconhecem a importância destes fatores na atração e retenção, valorizando ambientes de trabalho saudáveis e positivos, que promovam o bem-estar dos colaboradores e fomentem a criação de um sentimento de pertença. Todavia, enquanto a geração X tende a preferir ambientes organizacionais estruturados, pautados por normas claras, onde exista uma hierarquia clara e posições de autoridade bem definidas, a geração Z privilegia contextos inclusivos, que fomentem a diversidade e uma comunicação horizontal, pautados pela transparência e a liberdade de expressão. Adicionalmente, esta última geração manifesta um maior compromisso com as práticas ESG, optando por organizações que assumam um papel ativo no impacto social e ambiental. No domínio da liderança e gestão, a geração X revela identificar-se com estilos de liderança mais tradicionais, que conjugam autoridade e envolvimento, enquanto que a geração Z privilegia uma liderança mais acessível, empática e horizontal. Relativamente aos benefícios e incentivos, é consensual a importância da remuneração enquanto fator determinante de motivação e reconhecimento. No entanto, a geração X atribui especial importância à estabilidade financeira e à segurança, valorizando benefícios que sustentem esses valores, tais como seguros de saúde, vales de alimentação e apoios familiares. Em contraste, a geração Z enfatiza a necessidade de uma remuneração justa, mas destaca, simultaneamente, a relevância de benefícios relacionados com o bem estar físico e mental. No que concerne aos benefícios não financeiros, ambas as gerações valorizam a autonomia e a flexibilidade na gestão de horários, visando o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Contudo, enquanto a geração X foca sobretudo na flexibilidade como meio para conciliar as responsabilidades pessoais e profissionais, a geração Z procura um conjunto mais abrangente de incentivos, que incluem trabalho remoto ou híbrido, desenvolvimento profissional contínuo, a promoção da saúde mental e a criação de ambientes colaborativos. Por fim, no tocante à progressão e ao desenvolvimento de carreira, verifica-se uma perceção diferente entre ambas as gerações: enquanto a geração X atribui importância a modelos tradicionais de crescimento hierárquico e

encara a formação como instrumento para assegurar a sua permanência no mercado de trabalho, a geração Z opta por trajetórias flexíveis, diversificadas e centradas no contínuo desenvolvimento de competências.

Torna-se imprescindível que as organizações adotem estratégias diferenciadas e adaptativas, capazes de responder eficazmente às necessidades dos profissionais num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e heterogêneo. A personalização das práticas e políticas de GRH, incluindo a oferta de um leque equilibrado de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, aliada a oportunidades de progressão e desenvolvimento de carreira, revela-se crucial para a atração, motivação e retenção de talentos. As organizações que conseguirem integrar de forma coerente e flexível estes fatores de atratividade estarão melhor posicionadas para construir uma proposta de valor mais sólida e competitiva.

Importa reconhecer algumas limitações do estudo. O grupo de participantes poderia ter beneficiado de uma maior diversidade de áreas e funções, o que permitiria uma análise mais abrangente e representativa. Constatou-se ainda que os entrevistados revelaram pouca abertura durante as entrevistas para partilhar as suas experiências de forma mais aprofundada, o que pode ter condicionado a riqueza da informação recolhida.

Para investigações futuras, recomenda-se ampliar o leque de perfis entrevistados, abrangendo diferentes contextos profissionais, assim como explorar comparações multigeracionais mais amplas, incorporando outras gerações além das estudadas. Desta forma, será possível contribuir para uma melhor compreensão sobre os fatores que influenciam a atratividade organizacional ao longo do tempo.

## 6. REFERÊNCIAS

- Ada, N., Korolchuk, M., & Yunyk, I. (2023). The Role of Employer Branding Practices on Management of Employee Attraction and Retention. *Economics Ecology Socium*, 7(1). <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>
- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>
- Alimova, S. (2024). THE MAJOR FACTORS INFLUENCING ON CAREER DEVELOPMENT AND ON ADVANCE OF A CAREER LADDER. *Modern Science and Research*, 3(5), 417–425.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Alves, G. C., Costa, S. T. da S., Chaves, P. V. A., Silva, M. R. L. da, Carvalho, L. L. de, & Alves, M. R. F. (2021). Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho. *GETEC*, 10(31), 21–37.
- Alves, J. D. C., Do Val, C. P., & Feijó, R. L. (2016). Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. *Revista Mosaico*, 6(2), 41. <https://doi.org/10.21727/rm.v6i2.869>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Andersen, L. B., Bjornholt, B., Holm-Petersen, C., & Bro, L. L. (2016). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4).
- Andrea, B., Gabriella, H.-C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

- Apolonio, R. A., & Jubac Jr., A. C. (2025). One Size Does Not Fit All: Exploring Leadership Inclinations in a Multigenerational Workforce. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(3), 498–513.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Banov, M. R. (2013). *Psicologia no gerenciamento de pessoas* (3ª edição). São Paulo: Atlas.
- Barak, M. E. M. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications.
- Bărbulescu, F.-M., & Vasiliuță-Stefănescu, M. (2021). Employer Branding - Dimensions of Employer Attractiveness at Generation Y and Z. *Revista Universitară de Sociologie*, 2, 312–323.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46, 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Becker, K. L., Richards, M. B., & Stollings, J. (2022). Better Together? Examining Benefits and Tensions of Generational Diversity and Team Performance. *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(4), 442–463. <https://doi.org/10.1080/15350770.2020.1837708>
- Benazić, D., & Ružić, E. (2023). Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees. *Ekonomski Vjesnik /Econviews*, 36(1), 89–100. <https://doi.org/10.51680/ev.36.1.7>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bennett, M., Beehr, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: differences

- across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1).
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3).
- Bodenmuller, J. R., & Silva, E. da. (2019). Liderança em face das Gerações Y e Z. *Revista Húmus*, 9(25), 230–246.
- Braun, V., & Clarke, V. (2014). What can “thematic analysis” offer health and wellbeing researchers? *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 9(1). <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.26152>
- Cabo, B. (2024). *Atratividade do empregador para a Geração Z portuguesa*. Universidade Católica Portuguesa.
- Calheiros, A. (2019). *Os desafios do Employer Branding*. PontoTGA.
- Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding and Reputation. *SAGE Open*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440231192188>
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. LIDEL.
- Carvalho, F. S. de, Carvalho, H. A. de, Carvalho, H. G. de, Azevedo, H. de, & Lima, I. A. de. (2012). Geração Y versus Geração X nos ambientes de desenvolvimento de sistemas. *Tourism & Management Studies International Conference Algarve*, 2, 479–487.
- Catho. (2021). *Geração Z no mercado de trabalho: como atrair e reter esses talentos?*

- Catho. <https://paraempresas.catho.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A. (2012a). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162–180.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A. (2012b). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162–180. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512012000100011>
- Çelik, S., & Gürcüoğlu, E. A. (2016). Generations and Their Relations in Social Processes. *Security Strategy and Political Studies*, 1(1), 117–127.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538–570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Clampitt, P. G., Dekoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979815>
- Coelho, S. (2024). *A influência da Geração Z no mercado de trabalho*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.pt/conteudos/a-influencia-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho> visitado a 10/04/2025
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Costa, G. C. da, Araújo, L. M. G., & Ferreira, M. A. A. (2021). Cultura Organizacional: Conceitos e Tipologias. *Revista UFRR - Boletim de Conjuntura (Boca)*, 6(16), 20–27.
- Creswell, J. W. (2007). New technologies and the modernization of local government: An analysis of biases and constraints. In *Public Administration*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00177>

- Dahrouj, A., & Santana, C. de O. de. (2023). LIDERANDO PROFISSIONAIS DE DIFERENTES GERAÇÕES. *REGRAD, UNIVEM/Marília-SP*, 15(1), 107–121.
- Dalbosco, R. (2025a). *Liderança Multigeracional: Desafio ou oportunidade para líderes?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/lideranca-multigeracional-desafio-ou-oportunidade-para-dalbosco--lxqcf/> visitado a 02/06/2025
- Dalbosco, R. (2025b). *O que torna a empresa atrativa para Geração X, Millennial e Geração Z.* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-torna-empresa-atrativa-para-geracao-x-e-z-ricardo-dalbosco--g8zwf/?originalSubdomain=pt> visitado a 02/06/2025
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180–187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.007>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.* Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> visitado a 03/06/2025
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Eckhardt, W. M. (2020). Fatores Motivacionais Das Gerações X, Y E Z: Um Estudo com Universitários. *Revista Destaques Acadêmicos*, 12(1), 214–235. <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v12i1a2020.2508>
- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4).

<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586086>

Emmanuel, S. (2020). *Geração Z: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital.*

Fagundes, F. O. (2019). *ELABORAÇÃO DE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP) COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE COLABORADORES NO VAREJO DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: UM ESTUDO DE CASO.*

Falaster, C., Ferreira, M. P., & Reis, C. (2015). ATRIBUTOS QUE ATRAEM A GERAÇÃO Y NA ESCOLHA DO EMPREGO IDEAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES VETERANOS. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 25.

Falcão, A. R., Freitas, B. T. T. de, Silva, H. L. da, & Souza, P. R. da S. (2024). *Remuneração Estratégica: Identificação dos fatores motivacionais para retenção de talentos.*

Féteira, D. F. S. (2021). *Lealdade à Marca No Mercado Cervejeiro Português: Estudo Comparativo Entre Geração Y E X.*  
[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39319/1/Dissertação Diogo Féteira %281%29.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39319/1/Dissertação%20Diogo%20Féteira%281%29.pdf)

Figueiredo, M. (1998). *Quem é a Geração X? HSM Management.*

Figuerska, I., & Matuska, E. (2015). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35–51.  
[https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf)

Flach, R. O., Pinheiro, S. M. F., Klunk, A., Dill, O. M., & Flach, D. (2022). Mercado de Trabalho Multigeracional: Um estudo sobre as especificidades e percepções das gerações. *Revista Conexão*, 10, 67–101.

Fleury, M. J., Grenier, G., Bamvita, J. M., & Chiochio, F. (2017). Associated and Mediating Variables Related to Job Satisfaction among Professionals from Mental Health Teams. *Psychiatric Quarterly*, 89(2), 399–413.  
<https://doi.org/10.1007/s11126-017-9543-6>

- Formenton, T. D. C., & 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>
- Furtado, A. R., Affonso, I. C. de L., Campos, V., & Sabino, W. F. (2023). *Desafios, oportunidades e melhores práticas no recrutamento e seleção da geração Z*.
- Garai-Fodor, M., & Jäckel, K. (2022). Motivational tools and incentives: different generations, different needs at work. *IEEE Joint 22nd International Symposium on Computational Intelligence and Informatics and 8th International Conference on Recent Achievements in Mechatronics, Automation, Computer Science and Robotics, CINTI-MACRo 2022 - Proceedings*, 167–170. <https://doi.org/10.1109/CINTI-MACRo57952.2022.10029558>
- Gartner. (2025). *Strengthen Your Employee Value Proposition*. Gartner. <https://www.gartner.com/au/en/human-resources/insights/employee-value-proposition> visitado em 02/07/2025
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Gilioli, R. M., & Argenta, W. M. (2020). O perfil dos profissionais das gerações X, Y e Z e os estilos de liderança. *Destarte*, 9(2), 157–182.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grubb, V. M., & Serra, A. C. C. da. (2018). *Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. Autentica Business.
- Guimarães, C. Y. S., Silva, R. B. e, & Monteiro, W. (2023). A Influência do Clima Organizacional no Desempenho dos Colaboradores. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(5), 1115–1127. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.9678>

- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hill, B., & Tande, C. (2006). Total rewards: The Employment Value Proposition. *Workspan Magazine*, 19–22.
- Ilagan, G. K. M., & Hudtohan, E. B. (2024). Generation Z At the Workplace: Leadership and Management Style (A Review of Related Literatures). *J. Management & Education Human Development*, 4(2), 1197–1204.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2011). *Contemporary Management* (7th ed.). McGraw Hill.
- Junior, J. R. D. (2020). *Conceito e classificação das organizações*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/conceito-e-classificacao-das-organizacoes-junior-dias/> visitado em 03/06/2025
- Kaizen Institute. (2025). *A importância de uma Estratégia de Sustentabilidade Corporativa para o Negócio e o Ambiente*. Kaizen Institute. <https://kaizen.com/pt/insights-pt/importancia-estrategia-sustentabilidade/> visitado em 01/07/2025
- Kapoor, B. (2023). Richard Mosley, Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. *NHRD Network Journal*, 16(3), 331–332. <https://doi.org/10.1177/26314541231170458>
- Koh, H. C., & Boo, E. H. . (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 667–693.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00251740410538514>

- Kramer, M. (2024). Creating cultural edge : Strategic employer branding for enhanced organisational agility , resilience and top talent acquisition and retention. *Journal of Brand Strategy*, 13(3), 219–228. <https://doi.org/10.69554/HDOF9523>
- Krishnakumar, S., & Vasu, K. (2021). The Impact of Organization Culture on Talent Management. *The IASMS Journal of Business Spectrum*, 14(1), 1–6.
- Kupczyk, T., Rupa, P., Gross-Golacka, E., Urbanska, K., & Parkitna, A. (2021). Expectations and Requirements of Generation Z towards Salary. *European Research Studies Journal*, 14(4), 85–96. <https://doi.org/10.35808/ersj/2564>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Ladeira, L. B., Costa, D. V. F., & Costa, M. P. do C. (2014). Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. *Revista Estação Científica*, 11, 1–20.
- Lidija, P. I., Kiril, P., Iliev, A. J., & Shopova, M. M. (2017). Establishing Balance Between Professional and Private Life of Generation Z. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 6(1), 3–9.
- Lima, A. C. de, Moraes, D. C. S. de, Cascique, G. P., Tamborin, K. L., Souza, M. de, & Alves, R. G. (2024). *Os novos modelos de liderança para as gerações millenials e Z*.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139–157. <https://doi.org/10.1002/job>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Magalhães, A. (2025). *Como Contratar a Geração Z de Forma Acertiva*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/como-contratar-geração-z-de-forma-acertiva->

amanda-magalhães-ykpkf/ visitado em 02/07/2025

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209.

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3).

Mangili, A. C. (2014). *Comportamento Organizacional: Como Administrar as Diferentes Gerações no Ambiente de Trabalho*.

Manpower Group. (2025). *Benefícios sob medida: a fórmula para encantar cada geração*. Manpower Group. <https://blog.manpowergroup.com.br/beneficios-para-cada-geracao> visitado em 07/06/2025

MarshMcLennan Agency. (2024). *Navigating the Gen Z workforce: Challenges and strategies for effective management*. MarshMcLennan Agency. <https://www.marshmma.com/us/insights/details/gen-z-in-the-workplace.html> visitado em 05/06/2025

Martins, J. G. da S., Bohnenberger, M. C., & Froehlich, C. (2018). Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 78–98. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2056>

Martins, N. (2023). *Como as características das gerações influenciam o local de trabalho*. Expresso. <https://expresso.pt/sociedade/comportamento/2023-05-30-Como-as-caracteristicas-das-geracoes-influenciam-o-local-de-trabalho-72b343b2> visitado em 05/04/2025

McCrindle. (2024). *The generations defined*. McCrindle. <https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/>

McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* (3ª edição). [http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ\\_Chapter-1.pdf](http://mccrindle.com.au/resources/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf)

- Mendes, A. C. G. da S. (2016). *Employer branding: fatores privilegiados num potencial empregador*.
- Mengjiao, Z., Yating, L., & Arshad, M. A. Bin. (2023). The Relationship Between Organizational Culture and Turnover Intention: A Literature Review Study AP Dr Mohd Anuar bin Arshad. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(4), 535–551. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v12-i4/19450>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Miguel, R. (2024). *Carreira em Mosaico: O Novo Modelo de Progressão Profissional para Gerações Modernas*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/carreira-em-mosaico-o-novo-modelo-de-progressao-para-geracoes-miguel-qv5df/> visitado em 05/04/2025
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia.
- Moczyłowska, J. M. (2016). *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Difin.
- Monteiro, B. (2020). *Proposta de um Modelo de Employer Branding aplicado às Pequenas e Médias Empresas*. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41319/1/Dissertação Beatriz Monteiro.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41319/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Beatriz%20Monteiro.pdf)
- Moraes, A. M. P. de. (2011). *Introdução à Administração*. São Paulo: Prentice Hall.
- Moreira, W. (2025). *Gerações no mercado de trabalho: como lidar com diferentes perfis*. Sesame. <https://www.sesamehr.pt/blog/gestao-equipas/geracoes-mercado-trabalho/> visitado em 20/05/2025
- Moser, R., Bertoni, R. B., Cruz, M. R. da, & Camargo, M. E. (2012). Impactos Da Cultura E Clima Organizações. *VIII Congresso Nacional de Excelência Em Gestão*.
- Mouton, W. G., & Amonn, C. (2019). Factors Determining Seasonal Variations in

Varicose Vein Surgery. *EJVES Short Reports*, 44, 1–4.

Nasajon. (2024). *Retenção de Talentos em 2024: boas práticas que fazem a diferença*.

LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/retenção-de-talentos-em-2024-boas-práticas-que-fazem-diferença-qyvof/> visitado em 04/06/2025

Neto, N. J. C. (2022). Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. *Brazilian Journal of Development*, 8(3).

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Nichele, J., Stefano, S. R., & Raifur, L. (2015). Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v5i2.24911>

Novaes, T., Bertolazzi, M. A., Zanandrea, G., & Camargo, M. E. (2016). Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. *XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 2016*, 1–16. <https://doi.org/10.18226/35353535.v5.2016.52>

Obregon, S. L., Facco, A. L. R., Rodrigues, G. O., Marconatto, D. A. B., & Lopes, L. F. D. (2016). Geração Z: Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. *Revista de Administração*, 15(26), 84–108.

Oliveira, S. (2012). *Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações* (1ª edição). Integrare Editora.

Osajima, K., Sternquist, B., & Manjeshwar, S. (2010). Japanese materialism: a comparison between the new breed and second baby-boomer age-cohorts. *Journal of Asia Business Studies*.

Park, S., & Park, S. (2018). Exploring the generation gap in the workplace in South Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276–283. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1306769>

- Passos, R. M. (2024). *Diferenças de Liderança entre Gerações: Como Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z Enxergam a Liderança*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/diferencas-de-lideranca-entre-geracoes-como-baby-x-e-monteiro-passos-sntzf/> visitado em 26/04/2025
- Perna, M. C. (2025). *Geração Z é ¼ da Força de Trabalho: o Que Esses Profissionais Querem?* Forbes. visitado em 10/06/2025
- Pezzi, M. R. A. M. (2020). *EMPLOYER BRANDING: IMPACTO NA RETENÇÃO DE TALENTOS*.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Pingle, S. S. (2019). Employer Attractiveness: A Comparative Analysis of Professionals & MBA Students' Perceptions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 55(1), 153–166.
- Pinto, I. (2025). *Geração Z e ESG: A Nova Geração na Vanguarda da Sustentabilidade e da Responsabilidade Corporativa*. LinkedIn. visitado em 02/06/2025
- Piwohar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Pontotel. (2024). *Geração Z no mercado de trabalho: entenda como é e veja as principais características!* Pontotel. <https://www.pontotel.com.br/geracao-z/> visitado em 02/06/2025
- Qualtrics. (2025). *Attract the best with a great employee value proposition (EVP)*. Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-value-proposition/> visitado em 02/06/2025
- Rech, I. M., Viêra, M. M., & Anschau, C. T. (2017). Geração Z, Os nativos digitais: Como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. *Revista Tecnológica*, 6(1), 152–166. <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>

- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional* (9ª ed). São Paul: Pearson Education.
- Rocha-de-Oliveira, S., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e Trabalho: É possível falar em Geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551–558.
- Safitri, R., & Novianti, K. R. (2024). Employer Branding: Company Reputation and Organizational Attractiveness To Attract Talented Employees. *J-MACC : Journal of Management and Accounting*, 7(1), 115–127. <https://doi.org/10.52166/j-macc.v7i1.6417>
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>
- Samuanji, I. J. (2024). *Sistemas de incentivos e mecanismos de controlo para a Geração Z - um estudo qualitativo*.
- Santis, M. De. (2025). *A importância do reconhecimento no local de trabalho para o bem-estar de seus funcionários e de sua empresa*. Appvizer. <https://www.appvizer.com.br/revista/rh/gestao-talentos/reconhecimento-no-trabalho> visitado em 10/06/2025
- Santos, A. O. dos. (2024). *A Importância da Geração X no Mundo Moderno*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-da-geracao-x-mundo-moderno-andré-osvaldo-dos-santos-ejj3f/> visitado em 08/06/2025

- Santos, C. F. dos, Ariento, M., Diniz, M. V. C., & Dovigo, A. A. (2011). O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. *XIV SemeAd - Seminários Em Administração*, 1–14.
- Santos, I. C. dos, Dias, J. C., Cestaro, H. J., & Augusto, R. B. de B. (2014). Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby Boomers e Gerações Subsequentes. *Revista Científica Hermes*, 11, 26–46.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>
- Shah, G. (2009). The impact of economic globalization on work and family collectivism in India. *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 95–118. <https://doi.org/10.1108/17554190911005318>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it means, Why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4).
- Silva, T. W. de S. da. (2024). *COMPORTAMENTO HUMANO E CLIMA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA DA GERAÇÃO Z NA EQUIPE DE RELACIONAMENTO E QUALIDADE DO SHOPPING Z MALL EM MANAUS* (Vol. 15, Issue 1).
- Silva, V. da. (2023). *Gestão de pessoas de diferentes gerações no ambiente de trabalho*.
- Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The work values of portuguese generation z in the higher education-to-work transition phase. *Social Sciences*, 10(8), 297. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>
- Silverman, M. (2004). *Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards?* Institute for Employment Studies.
- Singh, R. P. (2021). Employer Branding Literature Review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(2), 105. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>

- Smith, J. W., & Clurman, A. S. (1998). *Rocking the ages, the Yankelovich report on generational marketing*. NY: Harper Collins.
- Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. (2008). *Conflict, health, and well-being*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Srednoselec, T., Ružić, E., & Benazić, D. (2021). Faktori atraktivnosti i izgradnja marke poslodavaca iz perspektive generacije Z. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 9(1), 143–154. <https://doi.org/10.31784/zvr.9.1.9>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D. de, & Batista, S. A. (2020). O impacto do Employer Branding na atração e retenção de talentos. *RECAPE - Revista de Carreiras & Pessoas*, 10(2), 246–259.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
- Thang, N. N., Dung, M. V., Rowley, C., & Bach, M. P. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- The Center for Generational Kinetics. (2024). *GENERATIONAL BREAKDOWN: INFO ABOUT ALL OF THE GENERATIONS*. The Center for Generational Kinetics. <https://genhq.com/the-generations-hub/generational-faqs/> visitado em 01/04/2025
- Tumasjan, A., Kunze, F., Brunch, H., & Welpel, I. M. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1).
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in

- work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Unifor. (2025). *A liderança corporativa sob o olhar da Geração Z*. Unifor. <https://unifor.br/web/melhor-profissao/a-lideranca-corporativa-sob-o-olhar-da-geracao-z> visitado em 07/06/2025
- Valickas, A., & Jakštaitė, K. (2017). Different generations' attitudes towards work and management in the business organisations. *Human Resource Management & Ergonomics*, 11, 108–119.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, 23, 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>
- Wahidin, Basri, Wibowo, T. S., Abdillah, A., Kharis, A., Jaenudin, Purwanto, A., Mufid, A., Maharani, S., Badiati, A. Q., Fahlevi, M., & Sumartiningsih, S. (2020). Democratic, Authocratic, Bureaucratic and Charismatic Leadership Style: Which Influence School Teachers Performance in Education 4.0 Era? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 277–286.
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Leadership style for millennial generation, five leadership theories, systematic literature review. *Quality - Access to Success*, 22(184), 105–110. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.13>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. Amacom Books.
- Zonta, K., Bernardi, F. C., Biegelmeyer, U. H., Pozzo, D. N., & Silva, M. B. da. (2021). Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor. *Revista Científica E-Locução*, 10, 212–232.

## 7. ANEXOS

### *Anexo 1 - Guião da entrevista*

1. Quais os fatores mais importantes para si quando se candidata a uma vaga de emprego?
2. Quando está à procura de um novo emprego, quais as características de uma organização que lhe chamam mais à atenção?
3. Que tipos de benefícios ou incentivos procura numa empresa ao se candidatar?
4. De que forma a cultura organizacional de uma empresa influencia a sua decisão ao se candidatar?
5. Quando está empregado, o que faz com que decida continuar numa empresa?
6. O que considera ser uma vantagem em trabalhar na sua organizacional atual?
7. Em relação ao seu emprego atual, o que o faria considerar mudar para outra organização?
8. Que tipo de liderança e gestão aprecia numa organização?
9. Na sua opinião, o que uma empresa deve fazer para ser considerada um “bom lugar para trabalhar”?
10. Quais os valores que considera fundamentais para uma empresa?
11. Se fosse necessário escolher entre um trabalho que oferecesse um ótimo salário, mas que não estivesse alinhado com os seus valores, ou um trabalho com um salário mais baixo, mas com mais alinhamento com seus valores pessoais, qual escolheria? Porquê?
12. Sente que pertence à sua organização? O que o faz sentir parte de algo maior?
13. Se pudesse mudar algo na sua rotina de trabalho, para reduzir o stress ou aumentar a sua satisfação, o que seria?