



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A  
GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

IRENE JOISSE SAMUANJI

OUTUBRO – 2024



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A**  
**GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO**

**IRENE JOISSE SAMUANJI**

**ORIENTAÇÃO: PROF<sup>a</sup> DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO**

**OUTUBRO – 2024**

## RESUMO

Este estudo examina as práticas de incentivo e os mecanismos de controlo preferidos pela Geração Z por comparação com as Gerações X e Y. O objetivo do estudo é identificar estratégias para melhorar o desempenho e a retenção de talento da Geração Z nas organizações.

Recorrendo a uma abordagem qualitativa com 10 entrevistas semiestruturadas, sendo 5 a gestores e 5 a trabalhadores, este estudo constata que a Geração Z valoriza ambientes de trabalho que promovam a flexibilidade, a autonomia, a valorização e o crescimento profissional. Além disso, os incentivos não monetários, como a formação contínua e o reconhecimento, parecem desempenhar um papel mais significativo na satisfação e motivação desta geração do que os incentivos monetários tradicionais. Em contraste, a Geração Y e a Geração X priorizam a estabilidade financeira e a segurança no emprego, demonstrando uma preferência pelo controlo diagnóstico que oferece um feedback claro sobre o desempenho, bem como pelos controlos preventivos que garantem a estabilidade do emprego e uma previsibilidade no ambiente de trabalho.

O estudo conclui que, para atrair e reter o talento da Geração Z, as organizações devem adotar uma abordagem personalizada que inclua um conjunto diversificado de incentivos, mas também mecanismos de controlo que equilibrem a autonomia e a supervisão.

**Palavras-chave:** Geração Z, incentivos, mecanismos de controlo, retenção de talento, flexibilidade laboral, multigeracional.

## **ABSTRACT**

This study examines incentive and control preferences of Generation Z by comparison with Generations X and Y. The objective of the study is to identify strategies that improve the performance and retention of Generation Z talent in organizations.

Using a qualitative approach with 10 semi-structured interviews, 5 with managers and 5 with workers, this study finds that Generation Z values work environments that promote flexibility, autonomy, personal valuation, and professional growth. Additionally, non-monetary incentives, such as continuous training and recognition, seem to play a more significant role in the satisfaction and motivation of this generation than traditional monetary incentives. In contrast, Millennials and Gen X prioritize financial stability and job security, demonstrating a preference for diagnostic controls that provide clear feedback on performance, as well as preventive controls that ensure job stability and predictability in the work environment.

The study concludes that to attract and retain Generation Z talent organizations should adopt a personalized approach that includes a diverse set of incentives but also control mechanisms that balance autonomy and supervision.

**Keywords:** Generation Z, incentives, control mechanisms, talent retention, work flexibility, multigenerational.



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

## DEDICATÓRIA

*“Dedico este título à minha querida mãe, que tanto me ensinou e inspirou. Eternas saudades.”*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus, fonte de toda a vida e propósito, pela força e graça que me concedeu em cada etapa desta caminhada. A Ele dedico todas as minhas vitórias, pois sem a Sua presença, nada teria sido possível.

À minha orientadora, Professora Doutora Sofia Margarida Lourenço, expresso a minha sincera gratidão pela orientação incansável, pela paciência e pela confiança depositada em mim.

Aos meus pais, Lucas M. Samuanji e Aurélia C. Manasses (em memória), devo tudo o que sou. A vossa dedicação, amor incondicional e os valores que me transmitiram são a base do meu sucesso. Pai, obrigada por todo o apoio constante. Mãe, ainda que já não estejas fisicamente presente, carrego contigo cada conquista. Este título é teu tanto quanto é meu. A tua memória é uma inspiração diária e este trabalho é dedicado a ti.

Aos meus irmãos e sobrinhos, que sempre estiveram ao meu lado, torcendo, apoiando e vibrando com cada uma das minhas conquistas, um enorme obrigado. Ao meu grande amigo António, quero deixar um agradecimento especial. O teu apoio foi essencial para a concretização deste sonho. Ao meu noivo, Aires, quero expressar todo o meu amor e gratidão por estares sempre ao meu lado, com paciência, apoio e encorajamento.

Aos meus colegas angolanos e portugueses, obrigado por cada partilha, pelos momentos de companheirismo e pela amizade.

À Faculdade de Economia do Huambo, deixo um agradecimento profundo pelo apoio que me foi concedido ao longo do meu percurso académico. Ao Governo angolano, sou grata pelo apoio concedido, sem o qual esta caminhada académica não teria sido possível.

Por fim, agradeço a mim mesma. Por não ter desistido, por me manter firme diante de tantas adversidades e por acreditar sempre que seria possível. Esta conquista é um reflexo da minha perseverança, fé e determinação.

"Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé." (2 Timóteo 4:7).



## ÍNDICE

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Lista de Tabelas .....	vii
Abreviaturas.....	viii
1 Introdução.....	1
2 Revisão de literatura .....	3
<b>2.1 Características da Geração Z .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Teorias de Motivação .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Incentivos para a Geração Z .....</b>	<b>7</b>
2.3.1 Incentivos Monetários .....	7
2.3.2 Incentivos Não Monetários.....	8
2.3.3 Questão de Investigação 1 .....	9
<b>2.4 Controlos para a Geração Z .....</b>	<b>9</b>
2.4.1 Tipos de Controlos .....	10
2.4.2 Articulação entre Controlos e Incentivos .....	10
2.4.3 Questão de Investigação 2.....	11
3 Metodologia.....	12
4 Análise de Dados .....	14
<b>4.1 Preferências no Ambiente de Trabalho .....</b>	<b>15</b>
4.1.1 Flexibilidade no Emprego .....	17
4.1.2 Autonomia .....	18
4.1.3 Valorização.....	18
4.1.4 Desenvolvimento Profissional.....	18



<b>4.2</b>	<b>Estratégias de Incentivo</b> .....	20
4.2.1	Incentivos monetários.....	22
4.2.2	Incentivos não monetários.....	24
<b>4.3</b>	<b>Mecanismos de Controlo</b> .....	25
4.3.1	Controlos preventivos.....	29
4.3.2	Controlos diagnósticos .....	30
	Conclusões.....	31
	Referências Bibliográficas.....	34
	Apêndices .....	44



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorização dos entrevistados .....	14
Tabela 2 - Preferências das Gerações no Ambiente de Trabalho .....	17
Tabela 3 - Incentivos Monetários vs. Incentivos não monetários .....	22
Tabela 4 - Mecanismos de Controlo.....	29

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1: Guia de Entrevista Utilizado .....	44
Apêndice 2: Questionário para trabalhador de empresa .....	45
Apêndice 3: Preferências das gerações no Ambiente de Trabalho.....	47
Apêndice 4: Preferências das gerações sobre incentivos.....	48
Apêndice 5: Preferências das gerações sobre mecanismos de controlo....	49



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**IFS Food** - *International Featured Standards Food*

**ISO** - *International Organization for Standardization*

**MSTeams** - *Microsoft Teams*

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão e conciliação de diversas gerações no local de trabalho tornou-se um dos desafios mais importantes para as organizações modernas (Gursoy et al., 2008). De facto, a entrada da Geração Z no mercado de trabalho trouxe novas expectativas e exigências (Panzaru & Iotu, 2018), forçando as empresas a repensarem as suas estratégias de incentivos e mecanismos de controlo para melhorar o desempenho e promover a retenção de talento desta geração (Pekica, 2020; Alves et al., 2024a). A Geração Z, nascida entre meados da década de 1990 e o início dos anos de 2010, exhibe características singulares em comparação com as gerações anteriores, como a Geração X e a Geração Y, particularmente no que toca à busca por flexibilidade, autonomia e reconhecimento imediato no ambiente laboral (Gursoy et al., 2008; Twenge, 2010).

No contexto contemporâneo, marcado por rápidas transformações tecnológicas e por um ambiente empresarial extremamente competitivo, é crucial compreender como as organizações podem harmonizar os seus sistemas de incentivo e controlo para se ajustarem à exigência de uma força de trabalho multigeracional. Pesquisas recentes indicam que a Geração Z busca não apenas uma remuneração equitativa, mas também oportunidades de crescimento pessoal e profissional que possibilitem sua evolução e avanço na carreira (Ng et al., 2010). Simultaneamente, esta geração valoriza a autonomia e a flexibilidade, em contraste com a Geração X, que prioriza a estabilidade e a segurança no emprego (Tolbize, 2008).

Esta dissertação procura responder à seguinte questão de investigação: Como podem as organizações alinhar as estratégias de incentivos e os mecanismos de controlo para melhorar o desempenho e a retenção da Geração Z? O foco da investigação recai sobre as preferências da Geração Z no que se refere aos incentivos e aos mecanismos de controlo organizacional por comparação com as gerações X e Y. Para atingir este objetivo, foi adotada uma abordagem qualitativa, tendo sido realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas, 5 a gestores e 5 a trabalhadores de diversos setores de atividade em Portugal.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Os resultados mostram que a Geração Z valoriza ambientes de trabalho que promovam a flexibilidade, a autonomia, a valorização e o crescimento profissional. Além disso, os incentivos não monetários, como a formação contínua e o reconhecimento, parecem desempenhar um papel mais significativo na satisfação e motivação desta geração do que os incentivos monetários tradicionais. Em contraste, a Geração Y e a Geração X priorizam a estabilidade financeira e a segurança no emprego, demonstrando uma preferência pelo controlo diagnóstico que oferece um feedback claro sobre o desempenho, bem como pelos controlos preventivos que garantem a estabilidade do emprego e uma previsibilidade no ambiente de trabalho.

Este estudo contribui para a literatura ao responder a uma lacuna identificada por autores como Sittenthaler & Mohnen (2020) e Chillakuri (2020) que destacam a necessidade de uma análise mais detalhada sobre as estratégias de gestão multigeracionais. Embora existam estudos que analisam as preferências da Geração Z no ambiente de trabalho (Ng et al., 2010; Alves et al., 2024b), não existem estudos que combinem incentivos com mecanismos de controlo organizacional para melhorar a retenção e o desempenho desta geração. Deste modo, este estudo enriquece a literatura ao destacar a importância da adoção de abordagens multigeracionais na gestão de recursos humanos (Kupperschmidt, 2000; Gursoy et al., 2008), oferecendo informações relevantes para o desenho de estratégias de incentivos e controlo eficazes destinadas a uma força de trabalho heterogénea. As pesquisas anteriores enfatizam a relevância de identificar e gerir disparidades geracionais no ambiente laboral, como as expectativas da Geração Y em relação à flexibilidade e ao aprimoramento contínuo (Merchant & Van der Stede, 2012), e a ênfase da Geração X na autonomia e na segurança profissional (Çoklar & Tatli, 2021).

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste nesta introdução. O segundo capítulo faz uma revisão da literatura existente sobre as características da Geração Z a sua comparação com as gerações anteriores, bem como sobre os diferentes incentivos e os mecanismos de controlo. O terceiro capítulo detalha a metodologia adotada para a realização das entrevistas e a análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os resultados e a discussão das entrevistas, destacando as preferências da Geração Z em relação aos incentivos e mecanismos de controlo. Por fim, o quinto

capítulo apresenta as conclusões, oferecendo recomendações práticas para as organizações e pistas para futuras pesquisas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Características da Geração Z**

Nascida entre 1996 e o ano de 2010, a Geração Z distingue-se pela sua conectividade contínua e familiaridade com as tecnologias digitais (Merchant & Van der Stede, 2012; Bieleń & Kubiczek, 2020). Esta geração valoriza variedade, inclusão e sustentabilidade e busca experiências rápidas e individualizadas (Lee et. al., 2011). Neste sentido, as empresas devem ajustar as suas estratégias de gestão de talentos para aproveitar a sua capacidade tecnológica e criar um ambiente de trabalho inclusivo e inovador para recrutar e reter esta geração (Pasben & Nojehdeh, 2016).

A geração Z é a primeira a crescer com acesso constante à internet, smartphones e redes sociais (Merchant, & Van der Stede, 2012), sendo por isso diferente dos Millennials (geração Y), que nasceram entre 1981 e 1996 e cresceram durante a ascensão da Internet e a mudança para a era digital (Howe & Strauss, 2000). Os Millennials, conhecidos por serem aficionados por tecnologia, viveram num mundo sem internet durante sua infância (Merchant, & Van der Stede, 2012).

A geração X, nascida entre 1965 e 1980, viveu uma infância e adolescência anteriores à era digital, o que proporcionou um conjunto de características específicas em relação à geração Y e à geração Z (Çoklar & Tatli, 2021; Lissitsa & Laor, 2021). Esta geração teve um acesso limitado à tecnologia e adaptou-se gradualmente às transformações tecnológicas e digitais ao longo das suas carreiras (Kupperschmidt, 2000). A geração X aprecia a autonomia no meio profissional, dando prioridade à estabilidade e segurança no emprego (Gursoy et al., 2008). Ao contrário dos Millennials e da geração Z, os membros da geração X evitam normalmente o reconhecimento incessante, dando prioridade à experiência e ao respeito pelas suas competências e conhecimentos adquiridos (Kupperschmidt, 2000). Os membros da geração X são considerados mais pragmáticos e autossuficientes, demonstrando maior propensão para o trabalho independente (Krahn & Galambos, 2014).

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Pasben & Nojdedeh (2016) destacam que a familiaridade com a tecnologia digital faz com que os membros da geração Z sejam extremamente proficientes no uso de ferramentas digitais e esperem que as empresas integrem tecnologia avançada nos seus processos de trabalho. Segundo Iorgulescu (2016) a conectividade constante também significa que a geração Z valoriza a comunicação rápida e eficiente, preferindo plataformas de mensagens instantâneas e feedback imediato em vez de métodos tradicionais de comunicação. Segundo um estudo da Duley (2020) 95% dos adolescentes têm acesso a um smartphone e 45% estão online quase constantemente, o que reforça a importância da tecnologia nas suas vidas.

De acordo com Ng et al. (2010) a geração Z espera que os seus empregadores promovam um ambiente de trabalho inclusivo onde todos os funcionários, independentemente das suas diferenças, sejam tratados com respeito e tenham oportunidades iguais de crescimento. Pasben & Nojdedeh (2016) realçam que a diversidade é um elemento que impacta as decisões de emprego e lealdade à empresa, além de ser um valor ético para a geração Z. Um estudo de Ganguli et al. (2022) mostra que 77% da Geração Z acredita que a diversidade de uma organização influencia a sua decisão de lá trabalhar.

A geração Z está bem consciente das questões sociais e ambientais e prefere trabalhar para empresas que tenham um compromisso genuíno com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade (Ghani et al. 2016). Segundo Malta et al. (2016) esta geração é mais voltada para apoiar empresas que tenham um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente e adotam práticas de negócios éticas e sustentáveis. Assim, as empresas que têm como meta atrair e reter talentos da geração Z devem incluir práticas sustentáveis e demonstrar transparência nas suas atividades. De acordo com um estudo da Nielsen (2018) 73% dos consumidores da Geração Z estão dispostos a pagar mais por produtos sustentáveis.

A geração Z espera que os empregadores reconheçam as necessidades e preferências individuais dos funcionários, proporcionando oportunidades de desenvolvimento personalizadas, planos de carreira flexíveis e benefícios adaptados às suas circunstâncias únicas (Benitez-Marquez et al., 2024). A personalização é vista como um sinal de que a empresa valoriza os seus colaboradores como indivíduos únicos e está disposta a investir em seu crescimento e bem-estar (Rede do Empresário, 2023). De igual

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

modo, Racolça-Paina & Irini (2021) sugerem que a personalização é fundamental para a compreensão e retenção da geração Z.

Os membros da geração Z valorizam a autonomia no trabalho e escolhem ambientes que lhes permitam tomar decisões e ter um certo grau de liberdade sobre como realizar suas tarefas (Ghani, et al., 2016). Esta geração é atraída por estruturas organizacionais que apoiam a flexibilidade e que permitem um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional (Ng et al., 2010). Por outro lado, Pasben & Nojeh (2016), afirmam que os jovens da Geração Z também expressam uma forte preferência por horários de trabalho flexíveis. Contudo, os autores citados acrescentam que, diferentemente dos Millennials, a flexibilidade para esta geração está mais frequentemente associada à autonomia no planeamento das suas tarefas e à integração de tecnologias digitais para facilitar o teletrabalho, refletindo a sua familiaridade com ambientes tecnológicos. Já Twenge et. al (2023) relatam que 75% dos jovens da geração Z preferem um horário de trabalho flexível.

O objetivo da geração Z é trabalhar em empresas que oferecem um propósito e significado (Lallukka, 2024). Os membros desta geração procuram empregos que não apenas ofereçam uma remuneração justa, mas que também contribuam para algo maior (Skees & Yusuf, 2021). Este desejo orientado para objetivos está ligado à sua valorização da responsabilidade social e da influência positiva que querem ter na sociedade (Skees & Yusuf, 2021). Kubátová, (2016) afirma que as empresas que articulam claramente a sua missão e valores e incluem os seus colaboradores em iniciativas significativas têm maior probabilidade de atrair e reter talentos desta geração. De acordo com Kubátová (2016) 80% dos indivíduos da geração Z afirmam que o seu propósito é encontrar um trabalho que ajude a sociedade.

No mundo laboral, a geração Z procura orientações regulares para melhorar seu desempenho e valorizar o reconhecimento pelo seu trabalho. Segundo Gursoy et al., (2008) a comunicação regular e as críticas construtivas são fundamentais para sustentar o engajamento e a motivação dos colaboradores da geração Z. Segundo Pasben & Nojeh (2016) as empresas devem estabelecer sistemas de feedback que permitam uma comunicação transparente e honesta entre gestores e funcionários das diferentes gerações. De acordo Center for Generational Kinetics (2018), reportam que 60% dos membros da geração Z querem feedback várias vezes por semana.

Neste contexto de contínua transformação tecnológica, a geração Z é capaz de aprender e empregar novas ferramentas e sistemas de maneira fácil (Bieleń & Kubiczek, 2020). Esta capacidade de adaptação rápida é uma vantagem significativa no ambiente de trabalho atual, quando a inovação e a mudança constante são a norma (Lemos, 1999). De acordo com Pandita (2022) um dos desempenhos mais valorizados pelos trabalhadores ao recrutar a geração Z é a capacidade de adaptação, ou seja, ao recrutar membros da geração Z os empregadores valorizam a capacidade de adaptação desses jovens trabalhadores às mudanças e novos desafios no ambiente de trabalho.

Autores como Gursoy et al. (2008) e Kennedy & Daim (2010) destacam que o sucesso das estratégias de gestão no ambiente multigeracional depende de uma compreensão detalhada das diferenças entre gerações, sugerindo a necessidade de investigações adicionais focadas na Geração Z.

## **2.2 Teorias de Motivação**

As teorias de motivação são essenciais para compreender como incentivar os colaboradores (Silva et. al, 2017). Diversos autores desenvolveram teorias que realçam diferentes fatores e mecanismos que influenciam a motivação no local de trabalho.

Embora não sendo uma teoria de motivação, a Teoria da Agência tem um enquadramento conceptual relevante, pois vê o uso de incentivos como forma para mitigar conflitos de interesses entre principais e agentes, o que é importante para compreender a gestão de diferentes gerações no ambiente organizacional (Fama & Jensen, 1983; Cable & Judge, 1994). De acordo com esta teoria, os sistemas de incentivos devem ser concebidos para encorajar os funcionários a agir no melhor interesse dos proprietários e gestores da empresa. Esta estratégia é especificamente pertinente para a geração Z, que privilegia a clareza e a transparência nas expectativas e recompensas.

A Teoria dos Dois Fatores, abordada por Herzberg et al. (1957), citado por Deci, & Ryan, (2000) faz referência à diferença entre fatores motivacionais (intrínsecos) e higiénicos (extrínsecos). Autonomia, responsabilidade e crescimento são fatores motivacionais fundamentais para a satisfação no trabalho e para incentivar os colaboradores para alcançar um desempenho superior (Silva, 2019). Contrariamente, fatores higiénicos como o salário e as condições de trabalho são necessários para prevenir

a insatisfação, mas não promovem a satisfação (Herzberg, 1968). Esta teoria tem grande importância para a geração Z, que procura oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento do trabalho, além de uma remuneração justa (Santos & Oliveira, 2019).

Já a Teoria da autodeterminação destaca a importância da autonomia e da motivação intrínseca para o desempenho dos colaboradores (Eriksson & Villeval, 2008). A teoria da autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (1985), sugere que os indivíduos são mais motivados quando têm autonomia, competência e relacionamentos sociais positivos. A geração Z valoriza significativamente a autonomia no trabalho, preferindo ambientes que lhes permitam tomar decisões e aprender com os próprios erros (Pizani et al., 2016). Promover a autodeterminação pode, portanto, ser uma estratégia eficaz para motivar esta geração (Menezes, 2024).

### **2.3 Incentivos para a Geração Z**

Os incentivos para a Geração Z referem-se a recompensas, tanto monetárias quanto não monetárias, destinados a motivar e engajar essa geração no ambiente laboral. Pandita (2022) sugere que a Geração Z aprecia incentivos que transcendem os benefícios monetários, que são apenas valorizados indiretamente, incluindo oportunidades de crescimento profissional, flexibilidade laboral e reconhecimento constante.

Para maximizar o desempenho organizacional e motivar os colaboradores é fundamental implementar estratégias de incentivos. Estudos anteriores mostram que a motivação dos colaboradores pode ser potenciada por meio de incentivos monetários e/ou não monetários (Dinamarquês & Usman, 2010; Abdullah & Wan, 2013a). Uma combinação de incentivos monetários e não monetários pode ser uma abordagem mais eficaz para a geração Z (Prendergast, 2000; Sittenthaler & Mohnen, 2020).

#### *2.3.1 Incentivos Monetários*

Segundo Merchant & Stede (2012), um sistema de incentivos bem elaborado é essencial para alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da organização e promover um ambiente de alto desempenho. Os incentivos monetários, como bónus e aumentos salariais, estão diretamente relacionados ao desempenho e podem incentivar os funcionários a cumprir determinadas metas (Shaffer & Arkes, 2009). De uma maneira

mais lata, os benefícios também podem ser enquadrados na componente monetária de um trabalho, ainda que não dependam muitas vezes do desempenho. De acordo com Bengfort (2024), benefícios como seguro de saúde e planos de reforma desempenham um papel crucial na satisfação e retenção dos funcionários. A geração Z coloca uma grande importância na segurança e nos benefícios extras do salário base (Ganguli & Roy, 2022). De acordo com Sarker & Sidorova, (2006), benefícios como programas de bem-estar, trabalho remoto e horários flexíveis são altamente valorizados por esta geração.

### 2.3.2 *Incentivos Não Monetários*

Incentivos não monetários, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho positivo, podem também ter um impacto significativo na motivação e na satisfação (Sittenthaler & Mohnen, 2020; Pandita, 2022). Estes incentivos podem ser tão ou mais eficazes que os incentivos monetários na motivação dos colaboradores (Abdullah & Wan, 2013b).

Uma característica marcante da geração Z é a necessidade de reconhecimento imediato e de feedback contínuo. Segundo Pasben e Nojeh (2016), as empresas devem estabelecer sistemas de feedback que permitam uma comunicação transparente e honesta entre gestores e funcionários. De acordo com, Panwar & Mehta (2019), 72% dos jovens profissionais da geração Z preferem feedback em tempo real, em vez de avaliações anuais, (Racolça-Paina & Irini, 2021). De acordo com Hickman, & Robison (2020), 60% da Geração Z gosta de receber feedback várias vezes por semana, destacando a importância dos sistemas de aprendizagem contínua.

As empresas que oferecem planos claros de desenvolvimento de carreira e oportunidades de crescimento pessoal e profissional tendem a atrair e reter esses talentos (Gattai & Castelhana, 2023). De acordo com, Racolça-Paina & Irini (2021), 67% dos membros da Geração Z acreditam que o desenvolvimento da carreira de um candidato é o fator mais significativo a considerar na escolha de um empregador.

Os diferentes tipos de incentivos são importantes para a satisfação no trabalho. Locke (1976) e Spector (1997) definem a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho. O entendimento é que a satisfação é fundamental para o engajamento e a retenção dos colaboradores. Locke (1976) e

Anggapradja et al. (2024) afirmam que há diversos fatores que impactam a satisfação no trabalho, tais como a natureza das tarefas, o ambiente de trabalho, as remunerações e o reconhecimento. Práticas de gestão que promovam um ambiente de trabalho positivo e inclusivo podem melhorar significativamente a satisfação no trabalho para a geração Z. Sempene et al., (2002) afirmam que produtividade, responsabilidade organizacional e bem-estar físico e mental dos colaboradores são resultados da satisfação no trabalho. Para a geração Z, que valoriza a saúde mental e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a satisfação no trabalho é um fator decisivo para a sua permanência na organização (Adedeji et al., 2023). Portanto, as organizações devem concentrar-se na criação de um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o bem-estar dos funcionários (Rajan & Wulf, 2006).

### 2.3.3 *Questão de Investigação 1*

Dada a diversidade de evidências sobre o que motiva a Geração Z é importante explorar mais esta questão tanto mais que potenciar o desempenho e motivação individual dos colaboradores, potencia a performance das organizações. Segundo McCloy et al. (1994) o desempenho é definido como comportamentos ou ações relevantes para os objetivos da organização. Um sistema de incentivos eficaz deve alinhar os interesses dos colaboradores com estes objetivos. Presslee et al. (2013) confirmam que recompensas por metas alcançadas aumentam o esforço e a motivação dos colaboradores, levando a um melhor desempenho. Portanto, as empresas devem definir metas claras e fornecer incentivos que incentivem os funcionários a atingir essas metas (Brown, & Smith, 2023).

Deste modo, coloca-se a primeira questão de investigação:

*Q11: Que incentivos são eficazes para o desempenho da Geração Z?*

## 2.4 **Controlos para a Geração Z**

A motivação dos colaboradores está diretamente ligada com os mecanismos de controlo, pois esse alinhamento promove comportamentos que apoiem os objetivos e padrões organizacionais, mantendo o envolvimento com a estratégia da organização (Jung-Gehling & Strauss, 2018).

Os controlos no contexto organizacional referem-se aos mecanismos e sistemas utilizados para garantir que os processos e atividades estejam em conformidade com os objetivos e padrões da organização, (Merchant & Van der Stede, 2017). Os controlos auxiliam na manutenção do foco do cumprimento dos objetivos estratégicos, garantindo que os colaboradores respeitem as diretrizes, padrões e exigências (Berkup, 2014). Os controlos podem ser categorizados em duas classes principais de acordo (Adhikari et al., 2020) – os preventivos e os diagnósticos.

#### *2.4.1 Tipos de Controlos*

Christ et al. (2008) e Donnelly et al. (2021) sugerem que sistemas de controlo preventivos e diagnósticos possam aumentar ou diminuir a autonomia dos colaboradores (Ahrens & Chapman, 2004). Os sistemas de controlo preventivos são desenhados para antecipar e mitigar problemas antes de ocorrerem, estabelecendo normas e procedimentos rigorosos que visam reduzir a margem de erro e aumentar a conformidade (Ahrens & Chapman, 2004). Os exemplos incluem regulamentos internos, procedimentos padrão e sistemas que garantem a conformidade (Al-Sharafi et al., 2023). Estes sistemas são especialmente úteis em ambientes onde consistência e precisão são essenciais. Por outro lado, podem ser percebidos como restritivos principalmente pela Geração Z, que valoriza a independência e a adaptabilidade (Sandelin, 2008).

Por outro lado, os sistemas de controlo diagnóstico concentram-se em medir e avaliar o desempenho após a conclusão das tarefas, dando mais liberdade de ação aos colaboradores (Merchant & Van der Stede, 2012). Este tipo de controlo propicia o retorno sobre o desempenho e a correção de eventuais desvios (Jelali, 2012). É mais alinhado com as expectativas da geração Z, que prefere ambientes de trabalho que incentivem a autonomia, a inovação, e a capacidade de aprender com os próprios erros (Christ et al., 2008). Para esta geração, que busca feedback contínuo e construtivo sobre seu desempenho, a transparência e o reconhecimento são fundamentais (Merchant & Van der Stede, 2012).

#### *2.4.2 Articulação entre Controlos e Incentivos*

A articulação entre controlos e incentivos diz respeito à maneira como os mecanismos de controlo e os sistemas de incentivo são utilizados de forma coordenada para alinhar os comportamentos dos colaboradores com os objetivos da organização

(Cardeal et al., 2017; Ahrens & Chapman, 2004). Quando devidamente integrados, esses dois elementos amplificam a eficácia do desempenho e fomentam o compromisso dos colaboradores (Kahn, 1990). Por exemplo, a integração de controlos preventivos e de diagnóstico pode auxiliar as organizações na definição clara de expectativas, ao mesmo tempo que fomenta uma autonomia necessária para alcançar resultados (Buchanan, 2021; Simons, 1995). Por sua vez, os incentivos podem recompensar os comportamentos que estão em conformidade com estes controlos e que favorecem os objetivos estratégicos da organização (Petroulas et al., 2010).

Os colaboradores da Geração Z dão prioridade à autonomia no local de trabalho (Leslie et al., 2021;). Quando os controlos são integrados com incentivos, é importante proporcionar liberdade de ação dentro de um contexto orientado por diretrizes e objetivos definidos (Ahrens & Chapman, 2004). Os controlos diagnósticos proporcionam flexibilidade na execução de tarefas, enquanto os incentivos estimulam a busca por desempenho superior, oferecendo reconhecimento e recompensas do êxito (Ahrens & Chapman, 2004).

A sinergia eficaz entre controlos e incentivos pode melhorar o desempenho organizacional e fomentar a retenção de talento (Goessling, 2017; Aggarwal et al. 2022). Ao estabelecer controlos que garantem um ambiente ordenado e seguro, e ao oferecer incentivos que reconhecem o empenho e os resultados dos colaboradores, fomenta-se um ambiente que promova a motivação e a satisfação profissional (Sima et al., 2023; Armstrong, 2014)

### 2.4.3 *Questão de Investigação 2*

Face aos diferentes tipos de controlo, o desafio passa por isso em desenvolver sistemas de controlo que não limitem a autonomia, responsabilidade e oportunidades de desenvolvimento tão valorizadas pela geração Z. Tal resultará em maior satisfação e retenção desses colaboradores (Hackman, & Wageman, 1995). Ou seja, empresas que incentivam um equilíbrio saudável entre autonomia e controlo alcançarão melhor desempenho e mais inovação (Cerasoli et al., 2016a; Mankins & Garton, 2017), e isso é particularmente relevante para a Geração Z.

De acordo com Cerasoli et al. (2016b) e Mankins & Garton (2017), a autonomia combinada com sistemas de incentivos apropriados pode aumentar o desempenho e a

satisfação dos colaboradores. Vieira et al. (2024) relatam que 67% dos membros da geração Z compartilham oportunidades de desenvolvimento como o fator mais importante na escolha de um empregador. Assim, as empresas devem estabelecer sistemas de controlo que facilitem a autonomia e ofereçam incentivos para motivar os colaboradores a buscar o desenvolvimento profissional e pessoal constantemente (Da Costa et al., 2014).

Deste modo, coloca-se a segunda questão de investigação:

*Q12: Que controlos são eficazes para o desempenho da Geração Z?*

### 3 METODOLOGIA

Para responder às questão de investigação este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa de pesquisa. Esta opção está alinhada com Muzari et al. (2022) que defende que a investigação qualitativa é adequada quando o objetivo é investigar e compreender fenómenos complexos e sociais, permitindo uma análise detalhada de perceções e experiências individuais. A escolha de uma abordagem qualitativa é também justificada pela natureza exploratória da investigação, que visa captar a subjetividade das experiências dos participantes, proporcionando uma compreensão rica e contextualizada (Mwangi, 2021; Lim, 2024). Segundo Yin (2015) a investigação qualitativa é muito útil para uma investigação completa dos fenómenos e dos seus ambientes naturais, tais como o ambiente de trabalho.

Esta abordagem qualitativa traduziu-se numa recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas com gestores e trabalhadores de organizações localizadas em Portugal, representando diversos setores e gerações. A seleção de entrevistas semiestruturadas baseou-se na sua flexibilidade, pois permite ao entrevistador aprofundar as respostas, mantendo o foco nas principais áreas de interesse (Clark, et. al, 2021). De facto, a utilização de entrevistas semiestruturadas permite um equilíbrio entre a estrutura e a flexibilidade, facilitando assim a recolha de dados detalhados e específicos (Kvale, 2009).

Cada entrevista foi realizada com base num guião de entrevista previamente desenvolvido, e que incluía questões abertas sobre os tipos de incentivos fornecidos, os

mecanismos de controlo implementados e as preferências individuais dos membros da força de trabalho das várias gerações. É fundamental esclarecer que foram desenvolvidos dois guiões de entrevista distintos: um dirigido aos gestores e outro aos trabalhadores. Esta abordagem foi adotada para captar as diferentes perceções e realidades dos dois grupos, garantindo uma análise mais aprofundada e alinhada com as suas experiências e perspetivas específicas sobre os incentivos e mecanismos de controlo. Os guiões das entrevistas estão incluídos nos apêndices 1 e 2, contendo questões adaptadas especificamente para cada grupo de entrevistados, o que possibilita uma exploração da perspetiva tanto dos gestores como dos colaboradores.

Um resumo de todos os comentários dos entrevistados foi tabelado de acordo com as várias áreas do guião de entrevista (Gibbs et al., 2007) e consta dos apêndices 3 a 5. As entrevistas completas, embora não constem do apêndice por falta de espaço, podem ser fornecidas mediante pedido, garantindo a transparência e a acessibilidade dos dados.

A escolha dos participantes obedeceu a uma amostra de conveniência não probabilística, compreendendo a seleção de profissionais das áreas de gestão disponíveis e dispostos a participar no estudo. De acordo com Patton (2015) a amostragem por conveniência é uma estratégia válida na investigação qualitativa ao procurar uma compreensão completa de um fenómeno específico e não implica necessariamente generalizar as conclusões para uma população maior.

Foram realizadas 10 entrevistas, sendo os entrevistados gestores e trabalhadores, todos com níveis variados de experiência e áreas de trabalho, representando uma vasta gama de setores económicos. As entrevistas foram realizadas em formato virtual (pelo *MSTeams*) ou presencial. A duração média de cada entrevista variou entre 45 e 60 minutos e foi obtido o consentimento dos participantes para a sua transcrição de modo a garantir a precisão e análise dos dados.

Após a transcrição literal dos dados, as entrevistas foram reescritas e sintetizadas na terceira pessoa, o que facilita a análise e a apresentação da informação recolhida. Este procedimento possibilitou uma organização melhorada dos conteúdos, tornando-os mais acessíveis e integrados na narrativa da investigação, tal como sugerido por Gibbs et al. (2007). Assim, os dados foram organizados de forma a extrair as principais ideias e perceções dos entrevistados, preservando o rigor e a fidelidade às suas respostas. Foram

feitas revisões nas transcrições e uma validação por alguns dos entrevistados, que reviram os resumos das suas entrevistas para garantir que as suas respostas foram representadas com precisão. A implementação desta técnica, sugerida por Lincoln & Guba (1985), ajuda a aumentar a validade dos dados recolhidos e a fortalecer a confiança nos resultados da investigação.

A análise dos dados foi conduzida utilizando a análise do conteúdo temático, uma técnica comum em investigação qualitativa que permite a identificação, análise e comparação dos temas dentro dos dados recolhidos (Braun & Clarke, 2006). A utilização da análise temática foi escolhida pela sua flexibilidade e pela sua capacidade de fornecer uma abordagem sistemática à interpretação dos dados qualitativos.

Os dados foram catalogados em séries temáticas fundamentais, como tipos de incentivos, tipos de controlos, preferências da Geração Z e desafios na implementação de incentivos e controlos para a Geração Z. Posteriormente, estas categorias foram analisadas para identificar padrões comuns e divergentes nas respostas dos participantes. Esta abordagem aderiu aos procedimentos recomendados por Miles et. al (2014), que enfatizam o significado da codificação sistemática e da análise iterativa na investigação qualitativa.

Foi realizada a comparação das respostas de diferentes grupos de entrevistados - gestores e trabalhadores; geração Z, Y e X – de modo a verificar semelhanças e diferenças. Esta abordagem é frequentemente citada na investigação de Yin (2015), que enfatiza a relevância da triangulação de fontes entre estudos de caso e investigações qualitativas para fortalecer a validade e a fiabilidade dos resultados. Kvale (2009) sublinha ainda a relevância de comparar perspetivas distintas numa pesquisa qualitativa para garantir uma compreensão mais abrangente e aprofundada do tema em questão.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

No presente estudo, as entrevistas foram conduzidas com 10 participantes, divididos entre 5 gestores e 5 trabalhadores, pertencentes a diferentes gerações. Importa destacar que as respostas dos gestores refletem, predominantemente, perceções e observações sobre as características e preferências da Geração Z, enquanto as respostas

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

dos trabalhadores correspondem a experiências vividas e relatos diretos das suas próprias expectativas, refletindo as características das suas gerações específicas.

No entanto, é necessário clarificar que os trabalhadores das gerações X e Y também mencionaram perceções sobre a Geração Z em alguns momentos das suas respostas. Este aspeto deve ser ajustado na análise, de modo a evidenciar as observações feitas pelos trabalhadores sobre a Geração Z e distingui-las claramente das suas próprias experiências vividas. A Tabela 1 identifica as categorias de cada entrevistado.

Tabela 1 - Categorização dos entrevistados

Numeração de Entrevista	Gestores	Trabalhadores	Tipo de empresa	Geração Z	Geração Y (Millennials)	Geração X
P04		X	Privada multinacional	X		
P05	X		Organização pública			X
P06	X		Privada multinacional		X	
P07	X		Privada			X
P08		X	Privada		X	
P10	X		Privada			X
P11		X	Organização associativa			X
P12		X	Organização associativa			X
P15	X		Sem fins lucrativos		X	
P16		X	Privada	X		

Fonte de elaboração: Própria.

*Nota: Alguns entrevistados foram excluídos por ainda não estarem na vida profissional ativa e as suas respostas dizerem respeito ao seu ambiente escolar e não às suas expectativas profissionais. Na tabela são apresentadas apenas as entrevistas consideradas na análise.*

### 4.1 Preferências no Ambiente de Trabalho

60% dos indivíduos entrevistados enfatizaram que a Geração Z valoriza um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e prefere trabalhar em ambientes que proporcionam flexibilidade, como horas ajustáveis e opções de trabalho remoto. Esta necessidade de flexibilidade está frequentemente associada a um maior interesse pela qualidade de vida, sugerindo que os membros da Geração Z são capazes de abdicar de salários mais elevados em troca de uma maior autonomia e de melhores condições de

trabalho (Twenge et al., 2010). Durante a entrevista, o participante P06 observou que a flexibilidade no local de trabalho é uma das características mais atrativas para a Geração Z, ultrapassando até mesmo as considerações salariais em alguns casos. Esta evidência corrobora vários estudos anteriores que investigam as preferências da Geração Z no meio profissional. Ng et al. (2010) realçam que os membros da Geração Z valorizam significativamente a flexibilidade e a autonomia no local de trabalho, alinhando com o seu desejo de equilibrar as exigências profissionais e pessoais. Pandita & Kumar (2022) reforçam esta ideia ao indicar que os jovens profissionais da Geração Z estão dispostos a trocar salários mais elevados por condições de trabalho mais flexíveis e oportunidades de trabalho remoto. De forma análoga, Twenge (2009) observa que esta geração valoriza a qualidade de vida e apresenta uma menor tolerância a ambientes de trabalho com horários inflexíveis, optando pela possibilidade de adaptar a sua rotina laboral às suas necessidades pessoais.

Em contraste, a Geração Y valoriza a flexibilidade, mas tende a ser mais focada em alcançar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ao mesmo tempo que busca reconhecimento e crescimento na carreira (Kuron et al. 2015). O entrevistado P06 realça que a Geração X, foi historicamente condicionada por ambientes laborais mais específicos e horários fixos, e muitos ainda percecionam a flexibilidade como uma particularidade, em vez de uma norma específica. Isso indica que, enquanto para a Geração Z a flexibilidade é praticamente uma exigência, para a Geração X é mais um benefício adicional adquirido ao longo do tempo (Berkup, 2014).

Além disso, Goessling (2017) observa que o interesse pela qualidade de vida na Geração Z supera frequentemente os incentivos financeiros, com muitos jovens trabalhadores a dar prioridade à flexibilidade do emprego. Estes estudos corroboram a tendência indicada pelo participante P06, evidenciando que a Geração Z prioriza ambientes laborais que favorecem a autonomia, o bem-estar e a flexibilidade de horários, mesmo que isso implique renunciar a remunerações mais elevadas.

Como referido anteriormente, a Geração Z apresenta diversas características singulares que impactam a sua integração no meio laboral. Para facilitar a compreensão e comparação entre as gerações, a Tabela 2 apresenta um resumo simplificado das preferências das diferentes gerações em relação a quatro fatores-chave no ambiente de trabalho: flexibilidade, autonomia, valorização e desenvolvimento profissional. O

apêndice 3 tem mais detalhes sobre as ideias de cada entrevistado a este respeito. De notar que muitas destas características no ambiente de trabalho podem ser consideradas como incentivos não monetários, que serão discutidos na seção 4.3.

Tabela 2 - Preferências das Gerações no Ambiente de Trabalho

Categoria de preferências	Geração Z		Geração Y			Geração X				
	P04 (Z)	P16 (Z)	P06 (Y)	P15 (Y)	P08 (Y)	P05 (X)	P07 (X)	P10 (X)	P11 (X)	P12 (X)
Flexibilidade	X		X	X						
Autonomia			X		X	X				
Valorização	X	X		X						
Desenvolvimento Profissional			X	X	X	X				

Fonte de elaboração: própria. Origem dos dados: entrevistas semiestruturadas.

#### 4.1.1 Flexibilidade no Emprego

A flexibilidade foi um dos aspetos mais salientados pelos entrevistados como sendo altamente apreciados pela Geração Z. Os entrevistados P04, P06 e P15 destacaram a relevância de fornecer regimes de trabalho flexíveis e uma opção de ajustar horários para atender às exigências da Geração Z. Este grupo procura um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a disponibilidade de opções como o trabalho híbrido é um fator que contribui substancialmente para a sua satisfação e retenção (Kubátová, 2016)).

A Geração Z valoriza significativamente a flexibilidade, considerando-a uma condição fundamental para o seu bem-estar e produtividade do meio laboral (Vieira et. al, 2023). As empresas que adotam regimes de trabalho flexíveis têm maior probabilidade de atrair e reter o talento da Geração Z (Peixoto, 2024). Esta preferência está alinhada com o estilo de vida desta geração, que valoriza a autonomia na gestão do tempo e procura um ambiente de trabalho que acomode as suas necessidades pessoais (Peixoto, (2024). A flexibilidade no trabalho é uma componente fundamental na atração e retenção de talentos da geração Z, frequentemente associado com um aumento da satisfação e produtividade. Estas evidências são consistentes com estudos anteriores que mostram que a flexibilidade é um dos principais critérios para a seleção de emprego entre jovens trabalhadores, que procuram não só um salário competitivo, mas também um ambiente de trabalho que se adapte às suas necessidades de vida (Skees & Yusuf, 2021).

#### *4.1.2 Autonomia*

A autonomia no local de trabalho surge como uma característica fundamental para a Geração Z, como indicam os entrevistados P05, P06 e P08. A Geração Z procura ambientes que lhes permitam tomar decisões e agir de forma independente (Costa, 2023). A sua orientação para assumir responsabilidades e desenvolver as suas tarefas sem a necessidade de supervisão constante reflete a maturidade e o desejo de contribuir para a organização (Seemiller & Grace, 2016).

A autonomia é um elemento importante para a Geração Z, uma vez que esta geração aprecia a capacidade de exercer controlo sobre o seu trabalho e de tomar decisões que impactam diretamente os resultados (Gabrielova & Buchko, 2021). Este anseio de autonomia está associado ao seu carácter mais assertivo e confiante. As organizações que procuram dar autonomia aos colaboradores da Geração Z usufruem de colaboradores mais empenhados, responsáveis e interessados em contribuir para a inovação e sucesso da empresa (Khan & Khan, 2023).

#### *4.1.3 Valorização*

A valorização foi considerada um fator motivacional significativo para a Geração Z pelos entrevistados P04, P15 e P16. Esta geração aprecia o feedback constante e a valorização do seu esforço e desempenho (Smith & Taylor, 2020). A ausência de valorização pode resultar em desmotivação, fazendo com que a Geração Z necessite de perceber que os seus contributos são reconhecidos e valorizados (Lašáková et al., 2023).

Para a Geração Z a valorização transcende um mero ato de apreciação; constitui uma forma de reafirmar o valor e a significância do seu trabalho (Lašáková et al., 2023). Este aspeto é crucial para sustentar a motivação e a produtividade desta geração (Lašáková et al., 2023). As empresas que implementam uma cultura de feedback contínuo e reconhecem as conquistas individuais e coletivas criam, normalmente, um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, crucial para a retenção de talento da Geração Z (Grubb, 2016).

#### *4.1.4 Desenvolvimento Profissional*

Os entrevistados P05, P06 e P15 realçaram que a Geração Z aprecia as oportunidades de crescimento profissional. Esta geração busca o crescimento e a aprendizagem contínuos, sendo a possibilidade de progredir na carreira um fator crucial

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

na seleção e permanência numa organização (Sidorcuka e Chesnovicka, 2017). A formação contínua e a aquisição de novas competências são muito valorizadas (Bencsik et al., 2016).

O desenvolvimento profissional é uma prioridade para a Geração Z, que procura ambientes que lhes ofereçam oportunidades para aprender e crescer (Mohr & Mohr, 2017). Esta geração prioriza o investimento em educação e desenvolvimento, indicando que as empresas devem implementar estratégias de aprendizagem contínua e estabelecer planos de carreira para atrair e reter os colaboradores da Geração Z (Aggarwal et al., 2022). Esta abordagem não só vai ao encontro das necessidades da Geração Z, como também contribui para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais desenvolvida e motivada (Aggarwal et. al., 2022).

A Geração Y, como o entrevistado P08 refere, também aprecia a flexibilidade e o desenvolvimento profissional, mas enfatiza mais o progresso na carreira e o prestígio profissional. Esta evidência está em linha com estudos anteriores que sugerem que a geração Y prioriza a flexibilidade e o desenvolvimento profissional (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010); Twenge, 2010), embora atribuam maior relevância ao progresso na carreira, à segurança no emprego e ao reconhecimento de estatuto dentro das organizações. Já Seemiller & Grace (2016) realçam que a geração Y procura ambientes laborais que proporcionem oportunidades evidentes de progressão na carreira, bem como designações e posições que reflitam o seu desenvolvimento profissional. Isto distingue a Geração Y da Geração Z, os indivíduos da Geração Y valorizam a flexibilidade, a autonomia e a aprendizagem contínua, optando frequentemente por experiências e desafios a longo prazo em detrimento de recompensas imediatas. Já a Geração X, como notado por P05, demonstra uma maior valorização da segurança no emprego e da estabilidade, evidenciando as diferenças entre as suas experiências profissionais e expectativas laborais. Krahn & Galambos (2014) verificaram que a Geração X prioriza a estabilidade no emprego e a segurança financeira em comparação com as gerações mais jovens, como a Geração Y e Z. Os mesmos autores, Krahn & Galambos (2014) demonstram que a Geração X prioriza a segurança no emprego e a estabilidade como fatores primordiais para a satisfação profissional, em contraste com as gerações mais jovens que procuram maior flexibilidade e oportunidades de crescimento.

## 4.2 Estratégias de Incentivo

O entrevistado P04, trabalhador numa Big4 em Portugal, refere que a sua organização já está a adotar práticas de incentivos adaptadas às preferências de cada trabalhador. No entanto, muitas organizações ainda praticam esquemas genéricos de incentivos que não têm em conta as características únicas da Geração Z. Por exemplo, a entrevistada P15, gestora numa Instituição Particular de Solidariedade Social, revelou que, devido a restrições financeiras, a sua instituição é incapaz de oferecer incentivos personalizados, o que limita a satisfação e a retenção de pessoal talentoso. Estudos anteriores mostram que a personalização dos incentivos é uma prática altamente eficaz para a Geração Z, que valoriza o reconhecimento das suas necessidades individuais, objetivos, e valores pessoais (Goessling, 2017; Skinner et. al, 2018; Dick, 2019).

Já os entrevistados P05 e P10 afirmaram que os Millennials priorizam a ascensão profissional e a segurança financeira, considerando os incentivos financeiros uma estratégia eficaz para sustentar a sua motivação. A Geração X, como referiu o entrevistado P08, tende a valorizar mais a segurança no emprego e os benefícios a longo prazo, como os planos de pensões e a estabilidade financeira. Isto sugere que, enquanto os Millennials e a Geração X procuram incentivos mais estruturados e financeiros, a Geração Z procura uma abordagem mais holística e personalizada (Dunne, 2022; Pugnetti et al., 2022).

Em termos de incentivos específicos, os entrevistados P04 e P06 observaram que os programas de formação, as oportunidades de crescimento interno, e o reconhecimento público são particularmente eficazes no envolvimento e na retenção dos colaboradores da Geração Z. Esta evidência está em linha com estudos anteriores que mostram que os incentivos não monetários, como oportunidades de desenvolvimento profissional, feedback contínuo e um ambiente de trabalho positivo, são altamente valorizados pela Geração Z (Smith & Taylor, 2020). Esta preferência é congruente com o desejo desta geração em evolução continua e aprendizagem (Ng et al., 2010; Oblinger & Oblinger, 2005).

Por outro lado, a Geração Y aprecia o desenvolvimento profissional, mas demonstra uma preferência por programas estruturados de formação e progressão na

carreira, como indicam os entrevistados P10 e P11. Enquanto a Geração Z valoriza a aprendizagem contínua e experiências diversificadas, a Geração Y prefere um plano de carreira claramente delineado (Berkup, 2014). A Geração X, conforme mencionado pelo entrevistado P07, vê o desenvolvimento profissional como um meio para garantir a estabilidade no emprego e o avanço na classificação corporativa (Kyndt et. al, 2009).

Nas entrevistas, os participantes P04, P06 e P15 salientaram a importância do feedback contínuo e do reconhecimento imediato, evidenciando a preferência da Geração Z por um ambiente de trabalho que promova a transparência e o desenvolvimento pessoal. Os entrevistados enfatizaram que o feedback regular não só sustenta o envolvimento, como também melhora o desempenho dos colaboradores da Geração Z. Esta evidência é consistente com estudos anteriores (Kubátová, 2016; Chillakuri, 2020) que também identificam o desejo da Geração Z por feedback contínuo e reconhecimento no local de trabalho. Já Seemiller & Grace, (2016) identificaram que 72% dos profissionais da Geração Z preferem feedback em tempo real, em vez de avaliações anuais, evidenciando uma alteração nas expectativas sobre como deve ser feita uma avaliação de desempenho. Hollandsworth (2022) corrobora esta tendência, indicando que a Geração Z procura um paradigma de avaliação contínua que valoriza os contributos e o seu desenvolvimento imediato.

Em contraste, no que diz respeito ao feedback, a Geração Y, conforme referido pelos entrevistados P08 e P11, prefere o feedback regular, valorizando momentos estruturados para análise e discussão de desempenho, normalmente associados a revisões formais. A Geração Z, em contraste, é significativamente mais propensa a procurar feedback contínuo e imediato (Chan & Lee, 2023), o que reflete a sua preferência por uma comunicação instantânea e adaptativa. Embora ambas as gerações atribuam importância ao feedback, a principal diferença reside na frequência e na espontaneidade desejada, com a Geração Z a exigir maior imediatismo, enquanto a Geração Y valoriza mais a periodicidade e a formalidade. Esta distinção evidencia um desafio para as organizações, que devem ajustar os seus processos de comunicação para responder a diferentes expectativas geracionais. A Geração X, como indicado pelo entrevistado P12, parece estar mais à vontade com os sistemas de avaliação convencionais, como as avaliações anuais ou semestrais, que oferecem uma visão holística do seu desempenho.

IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

A análise das entrevistas indica uma preferência da Geração Z por incentivos que transcendem a vertente puramente financeira, enfatizando a relevância das estratégias de incentivo que favorecem o desenvolvimento pessoal e profissional. Como referido nos parágrafos acima, a personalização dos incentivos é uma prática altamente eficaz para a Geração Z, uma vez que esta geração valoriza o reconhecimento das suas necessidades e objetivos individuais. A necessidade de incentivos não financeiros, como oportunidades de formação e reconhecimento, está alinhada com o desejo desta geração de obter feedback contínuo e crescer dentro da organização (Seemiller & Grace, 2016).

A Tabela 3 resume a importância relativa dos incentivos monetários e não monetários para os entrevistados, e o apêndice 4 contém as principais ideias dos entrevistados relativamente a este tema.

Tabela 3 - Incentivos Monetários vs. Incentivos não monetários

Tipo de incentivo	Exemplos	Geração Z		Geração Y			Geração X				
		P04 (Z)	P16 (Z)	P06 (Y)	P15 (Y)	P08 (Y)	P05 (X)	P07 (X)	P10 (X)	P11 (X)	P12 (X)
Incentivos Monetários	Bônus, Aumentos Salariais	X					X	X	X		
Incentivos não Monetários	Reconhecimento, Feedback, Oportunidades de Treinamento	X		X	X	X		X		X	

Fonte de elaboração: própria. Origem dos dados: entrevistas semiestruturadas.

#### 4.2.1 Incentivos monetários

O entrevistado P04 manifestou descontentamento em relação ao nível salarial, mas admitiu que a empresa onde está empregado procura mitigar essa insatisfação através de prémios anuais e campanhas. Este reconhecimento demonstra que, embora a parte financeira possa não ser suficiente para satisfazer completamente as expectativas da Geração Z, os incentivos financeiros adicionais têm um papel importante na retenção e motivação dos colaboradores (Aggarwal et al., 2022). A oferta de prémios, embora não

constitua uma solução integral para a questão salarial, pode ser considerada uma modalidade de reconhecimento e recompensa pelo esforço e desempenho ao longo do ano (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017).

Para o entrevistado P05, os incentivos financeiros são preponderantes, salientando que na sua instituição, podem representar até um terço do salário, de acordo com a produtividade. Esta abordagem demonstra que, em determinados setores, os incentivos financeiros continuam a ser um fator essencial para motivar e reter os colaboradores, especialmente quando estão diretamente direcionados com o desempenho e a contribuição individual para os objetivos da organização (Johnson, & Williams, 2022).

Comparativamente, a Geração Y, tal como reportada por P05 e P10, percebe os incentivos financeiros como um tipo crucial de reconhecimento, embora não seja necessariamente o principal fator motivacional. Twenge & Campbell (2008) identificam que a Geração Y valoriza os incentivos financeiros como modo de reconhecimento, mas consideram a autonomia e a flexibilidade igualmente cruciais para a sua satisfação e motivação do trabalho.

Por outro lado, a Geração X, como indica P07, tende a ver os incentivos financeiros como um fator crucial para o seu compromisso e lealdade à organização, apresentando uma aversão ao risco financeiro superior à Geração Z. Cennamo & Gardner (2008) salientam que a Geração X valoriza a segurança financeira e os incentivos financeiros, considerados fundamentais para o seu compromisso, segurança e lealdade à organização.

O entrevistado P10 aborda a prática de atribuição de prémios anuais e de campanha na sua empresa, o que indica que, mesmo em organizações mais pequenas ou familiares, existe uma tentativa de implementação de incentivos financeiros para valorizar a participação e a dedicação dos colaboradores. Isto demonstra uma compreensão de que os incentivos financeiros continuam a ser um motivador significativo, independentemente da dimensão da organização (Acheampong, 2019; Cho et al., 2018).

Os incentivos monetários são vistos como uma forma direta e tangível de recompensa pelo desempenho, alinhando-se com teorias clássicas de motivação, como a

Teoria das Expectativas de Vroom (1964), que destaca a importância das recompensas financeiras na motivação dos colaboradores (Karamagi, 2014).

#### 4.2.2 *Incentivos não monetários*

O entrevistado P04 enfatizou a importância dos incentivos não financeiros, como o investimento na formação contínua e a possibilidade de envolvimento em projetos internacionais. Estes elementos favorecem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando uma sensação de avanço e crescimento na empresa. Esta preferência revela que, para a Geração Z, o aperfeiçoamento de competências e a obtenção de novas experiências são elementos fundamentais que transcendem a mera remuneração financeira (Silva & Oliveira, 2023).

Por outro lado, o entrevistado P06 destacou incentivos não monetários, como o regime de trabalho híbrido, suporte psicológico e vouchers para despesas relacionadas ao teletrabalho. Esses incentivos demonstram uma abordagem holística da empresa, que visa atender às necessidades de bem-estar dos colaboradores, promovendo um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal (Perdigão, 2018). Este tipo de incentivo é especialmente relevante para a Geração Z, que valoriza a flexibilidade e a qualidade de vida (Schawbel, 2016).

Já a Geração Y, segundo os entrevistados P08 e P11, valoriza os incentivos não financeiros como oportunidades de progressão na carreira e formação, mas de uma forma que contribua diretamente para o seu progresso profissional. Lyons & Kuron (2014) realçam que a Geração Y prioriza as oportunidades de desenvolvimento profissional que facilitam diretamente o progresso na carreira, favorecendo incentivos que produzam uma influência tangível no seu crescimento e progressão. A Geração X, conforme indicado pelo entrevistado P07, demonstra uma maior valorização de benefícios como a estabilidade do emprego, os planos de poupança e os seguros de saúde, evidenciando uma preferência por incentivos que assegurem a segurança e o bem-estar a longo prazo. Kupperschmidt (2000) salienta que a Geração X valoriza os incentivos que asseguram a estabilidade e a segurança a longo prazo, como os planos de poupança e os seguros de saúde, evidenciando a sua preferência por benefícios que promovam o bem-estar e a proteção.

O entrevistado P15 destacou a formação e o feedback contínuo como os principais incentivos, especialmente no âmbito do sector social, onde os recursos financeiros são escassos. A sua experiência indica que, mesmo em contextos de limitações orçamentais, as organizações podem adotar práticas de reconhecimento e desenvolvimento que preservem a motivação e o compromisso dos colaboradores com a missão da instituição (Sánchez-Hernández & Miranda, 2011).

Os incentivos não monetários, como reconhecimento, oportunidades de feedback, desenvolvimento e formação contínuas são altamente valorizadas pela Geração Z (Lago, 2022). A eficácia destes incentivos indica que a Geração Z valoriza o desenvolvimento de carreira e o reconhecimento do esforço dos colaboradores, o que está em linha com a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985). Esta teoria enfatiza a importância da autonomia, da competência e das relações positivas no ambiente de trabalho.

### **4.3 Mecanismos de Controlo**

O entrevistado P04 observou que, embora sejam necessários controlos para garantir a qualidade, métodos mais rígidos de controlo podem alienar os jovens trabalhadores que procuram a autonomia. Esta evidência está alinhada com estudos anteriores que sugerem que a Geração Z tende a favorecer os controlos de diagnóstico, que proporcionam mais liberdade e são mais fundamentados nos resultados do que nos procedimentos (Carfagno, 2019). Os controlos preventivos, que visam antecipar problemas e reduzir os riscos, são predominantes em organizações altamente regulamentadas e orientadas para a conformidade, como o sector financeiro, mas podem ser demasiado restritivos para a geração Z (Merchant & Van der Stede, 2017). De facto, os controlos vistos como excessivamente restritivos ou intrusivos podem ter um impacto negativo na satisfação dos colaboradores da Geração Z, que valorizam a autonomia e a capacidade de moldar as suas próprias práticas de trabalho. Inversamente, e como referido pelo entrevistado P16, os controlos justos e transparentes são altamente valorizados e vistos como essenciais para manter ambientes de trabalho eficazes e de alta qualidade, particularmente em ambientes onde o trabalho em equipa e a colaboração são fundamentais. Tal está de acordo com Robbins e Judge (2013) que enfatiza a relevância de controlos justos e transparentes para sustentar um ambiente de trabalho eficiente,

especialmente em contextos que exigem trabalho em equipa e colaboração, apreciados tanto pela Geração Z como por outras gerações.

Comparativamente, a Geração Y (Millennials), como indicam os entrevistados P05 e P07, tende a adaptar-se melhor aos controlos preventivos, aceitando procedimentos mais estruturados e rigorosos como forma de garantir a estabilidade e a progressão profissional. Gursoy et al. (2008) explora as diferenças intergeracionais e destaca que a Geração Y (Millennials) é mais propensa a aceitar controlos preventivos e estruturas mais rígidas, pois associa estas práticas à estabilidade e ao crescimento na carreira. A Geração X, mencionada por P08, atribui maior importância aos controlos preventivos e às estruturas de conformidade, uma vez que estas proporcionam segurança e previsibilidade nas suas funções, refletindo a sua ansiedade pela estabilidade a longo prazo. As evidências mostram que, a geração X demonstra menor vontade de contestar os processos estabelecidos e mais aberta a seguir normas, em contraste com a Geração Z, que procura autonomia e flexibilidade (Smola & Sutton, 2002).

O entrevistado P06 observou que, na sua empresa, o ambiente de trabalho dinâmico e jovem é uma das principais razões para atrair novos talentos. Estudos anteriores mostram que um ambiente de trabalho favorável, marcado pela comunicação eficaz, apoio mútuo entre colegas e reconhecimento contínuo, é essencial para o desempenho e satisfação da Geração Z (Holopainen & Suslova, 2019; Barhate & Dirani, 2022). Este tipo de ambiente pode ser considerado uma componente de controlo de diagnóstico, que se centra na medição contínua do desempenho e dos resultados, possibilitando ajustes estratégicos com base em métricas de satisfação e desempenho dos colaboradores (Bhasin, 2008). Esse controlo diagnóstico não só aumenta a moral, como também promove o compromisso organizacional, que é crucial para a retenção de talentos (Kennedy & Daim, 2010; Clack, 2021).

Para a Geração Y, a necessidade de reconhecimento e apoio é igualmente significativa, mas como indicado por P05 e P07, esta geração demonstra uma maior disponibilidade para aceitar ambientes de trabalho mais hierárquicos e estruturados. Este tipo de estrutura pode estar ligado a um controlo de diagnóstico, no qual o desempenho e os processos são monitorizados continuamente, permitindo aos colaboradores ajustarem-se e receberem reconhecimento com base em metas definidas (Colet & Mozzato, 2023).

Eisner (2005) salienta que a Geração Y (Millennials) tende a aceitar estruturas hierárquicas e a procurar ambientes de trabalho que proporcionem orientação e reconhecimento, mantendo, no entanto, uma certa flexibilidade em relação aos ambientes organizados. Por outro lado, a Geração X, como refere P08, prefere atuar de forma autónoma e valorizar uma experiência adquirida, não exigindo um reconhecimento constante, mas sim estabilidade e respeito pelos seus conhecimentos e competências. Kopperschmidt (2000) demonstra que a Geração X valoriza a autonomia do ambiente de trabalho e não procura o reconhecimento contínuo, priorizando, em contrapartida, uma estabilidade e o respeito pela sua experiência e competências, o que pode ser otimizado por um controlo de diagnóstico, que garante uma avaliação do desempenho de forma objetiva e em conformidade com as metas organizacionais.

Já o entrevistado P10 destacou que dar liberdade para alcançar objetivos de maneira criativa e inovadora é crucial para manter motivados e satisfeitos os colaboradores da Geração Z. Esta evidência está em linha com estudos anteriores que mostram que a Geração Z valoriza altamente a autonomia e a liberdade criativa no local de trabalho, o que pode colidir com os sistemas de controlo implementados. A preferência da Geração Z é para ambientes que lhe permita tomar decisões e explorar novas abordagens sem a necessidade de supervisão constante (Hardin, 2020; Holopainen & Suslova, 2019; De Jesus, 2020).

Por outro lado, a Geração Y, como indicam P06 e P07, valoriza a autonomia, mas dentro de um contexto de orientação e estrutura, apreciando a liberdade de expressão e a criatividade, enquanto ainda aguarda a direção dos gestores. Deal et al. (2010) indicam que a Geração Y valoriza a autonomia e a criatividade, ao mesmo tempo que aprecia um certo grau de orientação e estrutura no local de trabalho, procurando apoio e feedback por parte dos seus gestores. A Geração X, como indica P12, prefere atuar de forma autónoma e fiável na sua experiência, mas não procura a mesma liberdade criativa que a Geração Z, mostrando-se mais focada nos resultados e na eficiência. Smola & Sutton (2002) demonstram que a Geração X privilegia a independência e é mais orientada para os resultados, apoiando-se na sua experiência e competência, sem procurar necessariamente a mesma liberdade criativa que a Geração Z.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Já o entrevistado P16 realçou que a ausência de incentivos claros e alinhados com as expectativas da Geração Z pode levar à desmotivação e à elevada rotatividade, particularmente em setores onde o trabalho é visto como uma transação puramente económica, sem qualquer significado social ou pessoal. Em linha com esta evidência, estudos anteriores sugerem que a perceção de falta de reconhecimento ou compensação apropriada pode levar a uma desvalorização do trabalho, afetando tanto o desempenho como a satisfação (NieŁurawska, 2023; Chala et al., 2022; Ria, 2023). Para mitigar estes impactos adversos, a adoção do controlo preventivo pode ser crucial, antecipando eventuais deficiências nos incentivos e ajustando as políticas de reconhecimento e compensação antes que a desmotivação e a rotatividade se instalem. Este tipo de controlo pode ajudar as organizações a preservar a motivação e o compromisso dos colaboradores, especialmente da Geração Z, para garantir que as suas expectativas são satisfeitas de forma proativa (Aggarwal et al., (2022).

Em contraste, a Geração Y demonstra uma maior tolerância à ausência de incentivos, desde que existam oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, conforme indicado pelos entrevistados P05 e P07. A Geração X demonstra maior paciência em relação à ausência de incentivos imediatos, desde que haja estabilidade e segurança do emprego, conforme P08 e P12. Isto enfatiza que, embora a Geração Z procura uma ligação mais profunda e significativa com o seu trabalho, as gerações anteriores são mais pragmáticas e dispostas a comprometerem-se em troca de estabilidade e progresso (Twenge e Campbell, 2008). Este comportamento evidencia a relevância de um controlo preventivo, que antecipa necessidades e problemas futuros, implementando medidas proativas para garantir a estabilidade e a segurança apreciadas pelas gerações anteriores. Desta forma, as empresas podem estabelecer um ambiente laboral que proporcione aos colaboradores uma maior confiança em relação ao futuro, atendendo assim às suas expectativas de progresso e estabilidade (Gabrielova & Buchko, 2021).

O entrevistado P04 observou que, embora sejam necessários controlos para garantir a qualidade, métodos mais rígidos de controlo podem alienar os jovens trabalhadores que procuram autonomia.

IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

A Tabela 4 ilustra as referências feitas pelos entrevistados relativamente aos mecanismos de controlo nas suas experiências de trabalho. O apêndice 5 contém as principais ideias dos entrevistados a este respeito.

Tabela 4 - Mecanismos de Controlo

Tipo de Controlos	Descrição	Geração Z		Geração Y			Geração X				
		P04 (Z)	P16 (Z)	P06 (Y)	P15 (Y)	P08 (Y)	P05 (X)	P07 (X)	P10 (X)	P11 (X)	P12 (X)
Preventivo	Adesão estrita a protocolos, verificações regulares			X	X	X	X	X			X
Diagnóstico	Revisões pós-desempenho, ciclos de feedback	X				X			X		X

Fonte de elaboração: própria. Origem dos dados: entrevistas semiestruturadas.

#### 4.3.1 Controlos preventivos

O entrevistado P05 refere a presença de sistemas de controlo meticolosos e específicos com objetivos definidos, indicando que a organização em que trabalha valoriza a antecipação e a prevenção de problemas. Esta abordagem evidencia o empenho em preservar a produtividade e a eficiência, alterando os desvios e garantindo que os colaboradores compreendem claramente as expectativas a seu respeito (Locke & Latham, 2002). Esta estratégia é predominante em organizações que enfrentam elevada complexidade e responsabilidade, onde a definição de objetivos e a supervisão contínua são fundamentais para o sucesso (Acheampong, 2019).

No entanto, enquanto a Geração Z considera estes controlos como limitativos e prefere mecanismos que proporcionem maior liberdade, a Geração Y, representada pelos entrevistados P05 e P07, confirma o valor destes controlos para direcionar e melhorar a sua carreira. A Geração X, referida por P08 e P12, considera os controlos preventivos como uma segurança de estabilidade e previsibilidade, aspetos que são muito apreciados por esta geração. Esta evidência está em conformidade com a investigação realizada por

Lester et al. (2002), que examina a percepção das várias gerações sobre os mecanismos de controlo do ambiente de trabalho. O estudo mostra que enquanto a Geração Z prefere uma maior liberdade e menos limitações, a Geração Y valoriza os controlos como um rumo para o desenvolvimento profissional, e a Geração X aprecia os controlos preventivos como um meio de segurança, estabilidade e previsibilidade.

Segundo o entrevistado P06, a utilização de *dashboards* pela sua empresa para monitorizar etapas até prazos específicos demonstra uma estratégia de controlo preventivo que procura garantir a finalização das tarefas dentro do prazo previsto. Este tipo de controlo é particularmente significativo em contextos que envolvem múltiplos projetos e tarefas interdependentes, garantindo que os colaboradores têm diretrizes claras e prazos definidos para a execução das suas atividades (Hoegl & Weinkauff, 2005). Esta prática favorece a organização e a eficiência, enquanto mantém uma equipa técnica nos objetivos a serem alcançados (Hodgson & Briand, 2013).

O entrevistado P15 afirma que os regulamentos internos, os manuais de procedimentos e as avaliações de desempenho corroboram a noção de que uma organização emprega controlos preventivos para estabelecer padrões de trabalho e garantir que os colaboradores cumprem as diretrizes. A presença destes mecanismos evidencia uma preocupação em garantir a conformidade e a qualidade nas operações, para além de orientar os colaboradores para o desempenho das suas funções em conformidade com as expectativas da instituição (Visser& Caniels, 2009).

Uma análise dos controlos preventivos revela que as organizações consideram essencial a implementação de sistemas que antecipam possíveis falhas e orientam os colaboradores no alcance dos objetivos, pois estes controlos funcionam como diretrizes que garantem a execução do trabalho de forma eficiente, dentro dos prazos estipulados e de acordo com os padrões exigidos (Pari, 2023).

#### 4.3.2 *Controlos diagnósticos*

O entrevistado P04 aborda a prática de revisão interna dos trabalhos de auditoria numa Big4, o que constitui um controlo diagnóstico, sendo um processo de avaliação que verifica a qualidade e a conformidade das tarefas após a sua conclusão. Este tipo de

controlo é crucial em contextos que exigem elevada precisão e rigor, como as auditorias, onde a análise detalhada do trabalho realizado garante a identificação de erros ou inconsistências, favorecendo a melhoria contínua dos processos (Chiarini, 2012).

Enquanto a Geração Z aprecia os controlos de diagnóstico como ferramentas de desenvolvimento e feedback, a Geração Y vê neles uma forma de garantir que estão a progredir e a cumprir os objetivos estabelecidos (Eisner, 2005). A Geração X, no entanto, aprecia os controlos de diagnóstico como um método para garantir a manutenção dos padrões de qualidade e eficiência, tal como indicados pelos entrevistados P08 e P12. Esta discrepância evidencia que, embora todas as gerações reconheçam a relevância dos controlos de diagnóstico, a forma como os percebem e utilizam varia significativamente (Gentry et al., 2011).

Por outro lado, o entrevistado P08 realça que a adesão às normas de controlo de qualidade certificadas pela ISO é um exemplo evidente de controlo diagnóstico, uma vez que tais normas são empregues para avaliar o trabalho já realizado, garantindo que esta cumpre as normas internacionais de qualidade. Esta abordagem é essencial em empresas que desejam manter um elevado nível de qualidade nos seus produtos ou serviços e que necessitam evidenciar a conformidade e profissionalismo perante clientes e partes interessadas (Berry & Rondinelli, 1998).

O entrevistado P10 menciona a certificação IFS *Food (International Featured Standards)*, que regula a qualidade alimentar dos produtos e avalia o desempenho dos colaboradores, como um exemplo de controlo diagnóstico. Este mecanismo não só garante a conformidade com os padrões de qualidade, como também fornece dados sobre o desempenho dos colaboradores, possibilitando ajustes e melhorias nos processos (Pari, 2023).

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal explorar as estratégias de incentivos e os mecanismos de controlo que potenciem o desempenho e a retenção da Geração Z. Para tal foram realizadas 10 entrevistas a profissionais das áreas de gestão. A análise das entrevistas sugere que a Geração Z prioriza a personalização, a flexibilidade, a autonomia,

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

o feedback contínuo e o desenvolvimento profissional. Esta geração demonstra uma clara preferência por um ambiente de trabalho que vai para além dos incentivos financeiros, procurando reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida pessoal. As organizações que pretendem atrair e reter os talentos desta geração devem estar dispostas a adaptar a suas estratégias de incentivo para corresponder a estas expectativas.

Relativamente aos controlos, este estudo mostra a necessidade de sinergia entre os controlos preventivos e os diagnósticos para fomentar o desempenho e a satisfação da Geração Z, criando um ambiente de trabalho que equilibre a supervisão e a autonomia. Comparativamente, a Geração Y e a Geração X demonstram expectativas e necessidades diferentes, reforçando a importância de uma abordagem de incentivos e controlos multigeracional. A capacidade das organizações em compreender e atender às exigências particulares da Geração Z será crucial para o seu sucesso no ambiente laboral, garantindo não só a retenção de talento, mas também a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, inovador e produtivo.

Em termos práticos, o estudo fornece recomendações concretas para as organizações. Em primeiro lugar, este estudo sugere que as organizações desenvolvam políticas de incentivos que reconheçam as necessidades individuais de cada trabalhador, particularmente da Geração Z, que valoriza o desenvolvimento pessoal e o reconhecimento imediato. Isso inclui a implementação de programas de desenvolvimento de carreira personalizadas e oportunidades de aprendizagem que se ajustem aos interesses e habilidades individuais. Em segundo lugar, a implementação de sistemas formais de feedback contínuo que promovam a comunicação de forma transparente e honesta entre os gestores e funcionários é também valorizada pela geração Z. Este método não apenas melhora o desempenho, mas também reforça a cultura de reconhecimento, essencial para o compromisso da Geração Z. Em terceiro lugar, ações que melhorem o equilíbrio entre fornecer a supervisão necessária e permitir a autonomia desejada nas organizações é também relevante para a geração Z. Isso pode ser alcançado através da implementação de controlos diagnósticos que enfatizem resultados e permitam a liberdade criativa, ao mesmo tempo que garantam a conformidade e a qualidade. Em quarto lugar, para atrair e reter talentos da Geração Z, as organizações devem investir em programas que promovam

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

o bem-estar e proporcionam oportunidades de desenvolvimento contínuos. Isto abrange o estabelecimento de espaços de trabalho flexíveis, acesso a recursos de saúde mental e programas de bem-estar que promovam um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal. Finalmente, a fim de maximizar o potencial da Geração Z, é essencial estabelecer um ambiente de trabalho que seja inclusivo e diverso. Para tal, as organizações devem implementar políticas que fomentem a igualdade de oportunidades, o respeito pelas diferenças individuais e a construção de uma cultura organizacional que aprecia a diversidade.

Tal como todas as pesquisas, esta dissertação tem as suas limitações. A primeira refere-se ao número limitado de entrevistas (10 no total), o que pode não refletir a totalidade das experiências e perceções da Geração Z no ambiente laboral. Além disso, a amostra de entrevistados não é aleatória, o que restringe a generalização dos resultados à população em geral. Outra limitação prende-se com a natureza transversal dos dados, o que não permite estabelecer relações de causalidade (Lourenço, 2019).

Investigação futura poderá considerar um maior número de participantes e uma amostra mais diversificada para validar as conclusões deste estudo (Yin, 2014). Por outro lado, seria também interessante realizar estudos comparativos entre as gerações X, Y e Z em diversas culturas e diferentes contextos organizacionais (por exemplo, administração pública e organizações sem fins lucrativos) para melhorar a compreensão sobre a adaptação dos incentivos e mecanismos de controlo. A comparação entre setores, como a tecnologia ou a área da saúde, pode também fornecer pistas sobre os efeitos setoriais nas preferências da Geração Z (Garner, 2023).

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013a). Relationships of non-monetary incentive job satisfaction and employee job performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085-1091.

Abdullah, M. I., & Wan, H. L. (2013b). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 122-132.

Acheampong, E. (2019). The impact of financial incentives on employee motivation in the Ghanaian banking sector. *International Journal of Business and Management*, 14(3), 1-10.  
Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of Generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.

Adedeji, A., Silva, P., & Santos, M. (2023). Uma Análise da Saúde Mental da 'Geração Z' no Contexto do Trabalho: Estresse, Depressão e Ansiedade. *Anais do Semead*, 27, 63-78.

Adhikari, S. P., Meng, S., Wu, Y. J., Mao, Y. P., Ye, R. X., Wang, Q. Z., & Zhou, H. (2020). Epidemiology, causes, clinical manifestation and diagnosis, prevention and control of coronavirus disease (COVID-19) during the early outbreak period: a scoping review. *Infectious Diseases of Poverty*, 9(1), 1-12.

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18.

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). "Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain." *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.

Al-Sharafi, M. A., Al-Emran, M., Arpacı, I., Iahad, N. A., AlQudah, A. A., Iranmanesh, M., & Al-Qaysi, N. (2023). Generation Z's use of artificial intelligence products and its impact on environmental sustainability: A cross-cultural comparison. *Computers in Human Behavior*, 143(1), 1-16.

Alves, I., Gregório, B., & Lourenço, S. M. (2024b). Personality characteristics, preferences for rewards and the propensity to choose an auditing job. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(6), 56-84.

Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024a). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4-28.

Anggapradja, I. T., Marianti, M. M., & Deti, R. (2024). Job satisfaction Gen-Z: A systematic literature review. *Nomico*, 1(5), 31-43.  
NieŁurawska, A. (2023). Impact of Recognition on Employee Performance and Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 123-135.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13<sup>a</sup> ed.). Kogan Page.

Barhate, G., & Dirani, K. (2022). *The Impact of Work Environment on Generation Z: Effective Communication and Mutual Support*. *International Journal of Business Management*, 24(1), 79-92.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.

Bengfort, H. (2024). *The top five types of employee benefits*. PeopleKeep. Disponível em: <https://www.peoplekeep.com/blog/the-top-5-types-of-employee-benefits>. Acedido em: 02 de junho de 2024.

Benítez-Márquez, J., Vieira, R., & Chang, L. (2024). HR Practices Addressing Mental Health Challenges Among Gen Z. *Proceedings of the 4th International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS)*, 1568-1580.

Benitez-Marquez, M. D., Vieira, J. M., & Chang, Y. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49.

Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in the period of Generation Z: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.

Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 23-33.

Bieleń, M., & Kubiczek, J. (2020). Labour market response to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor. Czasopismo naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, 86(4), 87-94.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brown, K., & Smith, J. (2023). The impact of goal-setting and incentives on employee motivation: A study in the public sector. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 215-230.

Buchanan, M. C. (2021). *A qualitative exploration of how Generation Z is influencing corporate culture around employee lifecycle management*. Doctoral dissertation. University of Colorado. Colorado Springs.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.

Cardeal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Revitalizing empirical work to better meet the challenges of 21st-century organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592.

Carfagno, R. (2019). *Value-based leadership: The impact on preferred leadership preferences across generational cohorts*. Doctoral dissertation, Eastern University, St. Davids, PA.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

Center for Generational Kinetics. (2018). *State of Gen Z 2018*. Center for Generational Kinetics. Disponível em <https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/08/State-of-Gen-Z-2018.pdf>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2016a). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(2), 98-135.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & NassreIrgawi, A. S. (2016b). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781-813.

Chala, A., et al. (2022). The Role of Compensation in Employee Motivation and Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 567-580.

Chan, C. K. Y., & Lee, K. K. W. (2023). The AI generation gap: Are Gen Z students more interested in adopting generative AI such as ChatGPT in teaching and learning than their Gen X and Millennial Generation teachers? *Education and Information Technologies*, 28(3), 1–19.

Chiarini, A. (2012). A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações. *Revista de Administração e Inovação*, 9(3), 1-16.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2018). Employees' attitudes toward hotel incentives: Implications for hospitality human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1-9.

Christ, M., Sedatole, K., Towry, K., & Thomas, M. (2008). When formal controls undermine trust and cooperation. *Strategic Finance*, 89(7), 38-44.

Clack, L. (2021). Employee engagement: Keys to organizational success. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-being*, 1001-1028.

Clark, T., Foster, L., Bryman, A., & Sloan, L. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford University Press.

Çoklar, A. N., & Tatli, A. (2021). Examining digital nativity levels of digital generations: From Generation X to Generation Z. *Shanlax International Journal of Education*, 9(4), 433-444.

Colet, D., & Mozzato, A. R. (2023). Mudanças e desafios decorrentes da entrada da Geração Z no mercado de trabalho: implicações para a gestão de recursos humanos. *Faculdade de Economia da Universidade do Porto*. Recuperado de [https://sigarra.up.pt/fep/en/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=420888](https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=420888)

Costa, C. M. G. D. (2018). *Startups, organizational culture and engagement*. Doctoral dissertation, University of Lisbon, Portugal.

Costa, L. M. (2023). Como a Geração Z está moldando o mercado de trabalho. *O Globo*, 12.

Da Costa, A., Silva, B., & Pereira, C. (2014). Sistemas de controlo e incentivos para o desenvolvimento profissional e pessoal. *Revista de Gestão e Negócios*, 28(4), 102-115.

De Jesus, D. (2020). *Understanding personal values and communication preferences of Generation Z: An exploratory case study*. Doctoral dissertation, Ashford University, San Diego, California.

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennial Workforce: A New Generation of Employees, a New Set of Engagement Policies. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 351-358.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer US.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE  
CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

- Dick, S. D. (2019). *A study of generational differences in work values of Generation X, Y, and Z*. Doctoral dissertation. Northcentral University, San Diego, CA.
- Dinamarquês, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- Duley, J. L. (2020). *The relationship between internet usage habits and student performance*. Doctoral dissertation. Eastern Michigan University, Ypsilanti, MI.
- Dunne, A. (2022). *Do different generations have different reward preferences? A comparative study of Generation X, Y and Z*. Dissertação de Mestrado. National College of Ireland. NORMA eResearch @NCI. Disponível em: <https://norma.ncirl.ie/5865/1/amydunne.pdf>
- Eisner, E. (2005). *The educational imagination: On the design and evaluation of school programs* (3rd ed.). MacMillan. New York.
- En, H. C. (2005). Motivation and academic performance of accounting students in light of Vroom's expectancy theory. Doctoral dissertation. University of São Paulo.
- Eriksson, T., & Villeval, M. C. (2008). Performance pay, sorting, and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(2), 412-421.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gabrielova, K., Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). Characteristics and preferences of Generation Z: A multigeographical review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 79-98.
- Ganguli, S., & Roy, S. (2022). "Understanding Generation Z: A Study on the Work Expectations of the New Workforce." *Journal of Business and Management*, 24(1), 78-90.
- Garner, I. (2023). *Generation Z: Between the Fascist Youth of Russia*. Casa das Letras, Lisboa.
- Gattai, M. C. P., & Castelhana, L. M. (2023). *Career planning and talent retention*. Editora Senac. São Paulo.
- Gentry, W. A., Shipp, A. J., & Takeuchi, R. (2011). Millennials' career attitudes and expectations: Implications for the future of work. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 20-34.
- Ghani, N., Mansor, M., & Zakariya, K. (2016). Patterns of Gen Zs' Leisure Time Behaviour and Their Needs towards Urban Recreational Park: A Review. *3rd International Conference on Youth (ICYOUTH 2016)*, Kuala Lumpur (pp. 15-17).
- Gibbs, J. C., Basinger, K., & Snarey, J. (2007). Moral Judgment Development across Cultures: Revisiting Kohlberg's Universality Claims. *Psychological Science*, 18(7), 478-484.
- Goessling, M. (2017). Attraction and retention of Generations X, Y, and Z in the workplace. *Working Paper*, Universidade Estadual de Murray.
- Grubb, W. (2016). The Impact of Continuous Feedback on Generation Z's Motivation and Retention. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 123-135.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

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.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Context and Reaction. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.

Hardin, R. M. (2020). *Generation Z: Motivational needs of the newest workforce*. Doctoral dissertation. Northcentral University, San Diego.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Hickman, A., & Robison, J. (2020). *Is remote work effective? Gallup research says yes*. Gallup Research.

Hodgson, J., & Briand, L. C. (2013). The influence of process maturity on the effectiveness of software development practices: A systematic review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(4), 474-497.

Hoegl, M., & Weinkauff, K. (2005). Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study. *Organization Science*, 16(1), 38-55.

Hollandsworth, M. D. (2022). *The effect of Generation Z's entry into the security profession: A qualitative exploratory case study*. Doctoral dissertation. Northcentral University, San Diego

Holopainen, J., & Suslova, M. (2019). *Generation Z: Characteristics and Preferences in the Workplace*. *Journal of Business Research*, 12(3), 45-57.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books.

Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and their perception of work. *Intercultural Management Journal*, 18(01), 47-54.

Jelali, M. (2012). *Control Performance Management in Industrial Automation: Assessment, Diagnosis and Improvement of Control Loop Performance*. Springer-Verlag London.

Johnson, R., & Williams, T. (2022). The impact of workplace incentives on employee motivation and performance. *Journal of Organizational Psychology*, 15(3), 120-135.

Jung-Gehling, C., & Strauss, E. (2018). Um conceito contemporâneo de controle organizacional: sua dependência de valores compartilhados e impacto na motivação. *Revisão de Negócios Schmalenbach*, 70(4), 341-374.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karamagi, C. J. (2014). *Reward and employee performance in selected local government institutions in Kabarole district-Uganda*. Doctoral dissertation, Kampala International University, Faculty of Economics and Management, Kampala.

Kennedy, E., & Daim, T. U. (2010). *A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in high technology engineering environments*. *Evaluation and Program Planning*, 33(4), 468-476.

Kennedy, S. (2008). Lean and performance measurement. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(5), 670-684.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

- Khan, M. A., & Khan, S. (2023). Boosting job performance: the impact of autonomy, engagement and innovative work behavior. *Review of Economics and Development Studies*, 9(2), 1-10.
- Krahn, H., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.
- Kubátová, J. (2016). Work-related attitudes of Czech generation Z: International comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61-70.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 151-168.
- Kvale, S. (2009). *Entrevistas: Aprendendo o ofício da entrevista de pesquisa qualitativa* (1ª ed.). Sage.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.
- Lago, R. D. (2022). *Mudanças e desafios decorrentes da entrada da Geração Z no Mercado de Trabalho, em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia do Porto. Recuperado de [https://sigarra.up.pt/fep/en/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=420888](https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=420888)
- Lallukka, A. (2024). *Generation Z & Millennials engagement at work, challenges and possibilities: The motivation that explains the low engagement numbers among young employees* Tese de doutoramento. Universidade de Helsinque, Helsinque.
- Lašáková, A., Kováčová, M., & Nováková, M. (2023). The importance of recognition and appreciation for Generation Z's motivation in the workplace. *Journal of Organizational Psychology*, 15(2), 45-58.
- Lee, J., Choi, Y., & Kim, H. (2011). Characteristics of Generation Z and Their Implications for the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 1-10.
- Lemos, C. (1999). Innovation in the knowledge age. In *Information and globalization in the knowledge age* (pp. 122-144). Rio de Janeiro: Campus.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., & Rei, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Journal of Employee Responsibilities and Rights*, 33, 171-187.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not all organizational citizenship behaviors are created equal: Distinguishing between individual- and organizational-focused OCBs. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 249–267.
- Lim, W. M. (2024). The role of qualitative research in capturing personal experiences. *Journal of Research Methodology*, 12(2), 67-79.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1988). Criteria for assessing naturalistic inquiries as reports. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 543-557.
- Lissitsa, S., & Laor, T. (2021). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in Society*, 64, 101526.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1349.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717

Lourenço, S. M. (2019). Field experiments in managerial accounting research. *Foundations and Trends® in Accounting*, 14(1), 1-72.

Luís, H. C. L. (2017). *Relatório de Estágio no Lux Hotels Group: Proposta de Análise da Satisfação dos Funcionários*. Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139–157.

Malta, A. M., Silva, A. M., & Silva, A. M. (2016). Uma Geração de Consumo Sustentável na Indústria da Roupas? *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 12(1), 1-15.

Mankins, M., & Garton, E. (2017). *Time, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power*. Harvard Business Review Press.

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505.

Menezes, L. (2024). *O que a Geração Z espera da Black Friday em 2024?* Revista Consumidor Moderno. Disponível em: [https://consumidormoderno.com.br/geracao-z-black-friday/?utm\\_source=chatgpt.com](https://consumidormoderno.com.br/geracao-z-black-friday/?utm_source=chatgpt.com). Acedido em: 28 de junho de 2024.

Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Financial Times/Prentice Hall.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives* (4ª ed.). Harlow: Pearson Education.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3.ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mohr, K. A. J., & Mohr, E. S. (2017). Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment. *Journal on Empowering Teaching Excellence*, 1(1), 84-94.

Muzari, T., Shava, G. N., & Shonhiwa, S. (2022). *Qualitative research paradigm, a key research design for researchers, processes, and educational procedures: A theoretical overview*. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 14-20.

Mwangi, J. (2021). Qualitative approaches in exploratory research: Understanding subjective experiences. *Journal of Qualitative Research*, 15(3), 45-58.

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.

Nielsen (2018). *What Sustainability Means Today*. Nielsen Insights. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/insights/2018/what-sustainability-means-today/>

Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the Net Generation*. EDUCAUSE. Disponível em: <https://www.educause.edu/research-and-publications/books/educating-net-generation>

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract Generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569.

Panwar, S., & Mehta, A. (2019). Feedback in real-time: Preferences of Gen Z professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 89-105.

Panzaru, S., & Iotu, L. (2018). The impact of Generation Z in the workplace. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 46(1), 363-371.

Pari, M. A. (2023). Control interno y eficiencia operativa en el área de producción de la empresa Marga S.R.L. de Chorrillos. *Revista Horizonte Empresarial*, 10(2), 1-16.

Pasben, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Peixoto, F. (2024). Geração Z e o Mercado de Trabalho: Desafios e Possibilidades. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(8), 14-34.

Pekica, R. (2020). Managing Generation Z: Adapting leadership styles and incentive mechanisms. *Journal of Business Management*, 15(2), 45-58.

Perdigão, J. (2018). *Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal: Um estudo com os colaboradores de uma empresa do setor da saúde*. Tese de mestrado, Instituto Universitário da Maia, Maia.

Petroulas, E., Brown, D. A., & Sundin, H. (2010). Generational characteristics and their impact on preference for management control systems. *Managerial Auditing Journal*, 25(6), 592-618.

Pizani, J., Barbosa-Rinaldi, I. P., Miranda, A. C. M. D., & Vieira, L. F. (2016). (De)motivation in physical education: An analysis based on self-determination theory. *Brazilian Journal of Sport Sciences*, 38(3), 259-266.

Prendergast, C. (2000). What trade-off of risk and incentives?. *American Economic Review*, 90(2), 421-425.

Presslee, A., Vance, T. W., & Webb, R. A. (2013). The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805-1831.

Pugnetti, G., Bertolotti, F., & Gatti, P. (2022). Goal Setting, Personality Traits, and the Role of Insurers and Other Service Providers in Supporting Millennials and Generation Z in Achieving Their Goals. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(4), 185.

Racolça-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lens of HR professionals – A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85.

Rajan, R. G., & Wulf, J. (2006). Are perks purely managerial excess?. *Journal of Financial Economics*, 79(1), 1-33.

Rede do Empresário (2023). Investir no Bem-Estar dos Colaboradores é Investir no Sucesso Empresarial. *Rede do Empresário*. Disponível em: <https://rededoempresario.pt/2023/08/30/investir-no-bem-estar-dos-colaboradores-e-investir-no-sucesso-empresarial/>

Ria, M. (2023). Perceived Lack of Recognition and Its Effects on Employee Performance. *European Journal of Business Studies*, 29(1), 45-58.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.

Sánchez-Hernández, M. I., & Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207-226.

Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*, 19(4), 324–343.

Santos, S. & Oliveira, L. B. (2019). Satisfação e Motivação no Trabalho: Insights sobre Percepção da Justiça Distributiva e Remuneração Estratégica por Indivíduos da Geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, 21(54), 77-94.

Sarker, S., & Sidorova, A. (2006). Understanding business process change failure: An actor-network perspective. *Journal of Management Information Systems*, 23(1), 51-86.

Schawbel, D. (2016). *Meet the Generation Z: The newest members of the workforce*. Disponível em: <https://workplaceintelligence.com/meet-the-generation-z-the-newest-members-of-the-workforce/>

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. John Wiley & Sons.

Sempene, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.

Shaffer, V. A., & Arkes, H. R. (2009). Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. *Journal of Economic Psychology*, 30(6), 859-872.

Sidorcuka, I., & Chesnovicka, A. (2017). Methods of Attraction and Retention of Generation Z Staff. *CBU International Conference Proceedings*, 5, 807-814.

Silva, A. C. da, & Oliveira, I. B. de. (2023). Geração Z e as representações sociais acerca do mundo do trabalho. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 20(1), 1–20.

Silva, M. R. (2019). *O efeito da autonomia no trabalho na satisfação dos trabalhadores*. Tese de mestrado. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Silva, V. L. da, Uller, C. M., Santos, J. D. dos, & Rezende, F. A. (2017). Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. *Revista Foco*, 10(2), 148–166.

Sima, A. G., Lazăr, L. D., & Paru, A. (2023). Adapting motivational strategies for Generation Z: Integrating intrinsic and extrinsic factors. *Manager*, 37, 80-99.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Sittenthaler, H. M., & Mohnen, A. (2020). Money, non-money, or mixed? Does gender matter? The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance. *Journal of Business Economics*, 90(8), 1253–1284.

Skees, S., & Yusuf, S. (2021). *My Gen Z Work: Finding Your Place in a Rapidly Changing World* (Vol. 3). Skees Family Foundation.

Skinner, H., Sarpong, D., & White, G. R. (2018). Meeting the needs of Millennials and Generation Z: Gamification in tourism through geocaching. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 93-104.

Smith, J., & Taylor, M. (2020). The importance of feedback for Generation Z employees: A study on performance and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 1234-1246.

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

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

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sutton, 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.

Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota. Disponível em [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)

Twenge, J. M. (2009). Generational changes and their impact in the classroom: teaching Generation Me. *Medical Education*, 43(5), 398-405.

Twenge, J. M. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their implications for the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2023). The impact of flexible work schedules on Generation Z. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 45-58.

Vieira, A., Silva, B., Pereira, C., & Costa, D. (2024). A report on Generation Z preferences in choosing an employer: Factors influencing the decision. *Journal of Human Resources*, 12(3), 45-56.

Vieira, L. S., Silva, L. A. C., & Silva, L. A. (2023). Valores da Geração Z no Trabalho. *Revista Gestão e Planejamento*, 24(1), 6-26.

Visser, M. S., & Caniels, M. C. J. (2009). The influence of organizational control mechanisms on employees' motivation and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 267-283.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.

## 7 APÊNDICES

### **Apêndice 1: Guia de Entrevista Utilizado**

#### Objetivo

O objetivo das entrevistas semiestruturadas foi captar percepções e opiniões sobre as estratégias de incentivo e mecanismos de controlo aplicados nas empresas, com foco na retenção e maximização do desempenho da Geração Z. Estas entrevistas foram aplicadas a gestores, trabalhadores e estudantes com diferentes níveis de experiência.

#### *Estrutura do Guia*

O guia foi dividido em secções que abrangem tópicos desde informações gerais sobre os entrevistados até questões sobre incentivos e mecanismos de controlo. A estrutura das perguntas foi adaptada conforme o perfil dos entrevistados (gestores, trabalhadores ou estudantes).

#### *Perguntas para Gestores*

##### · Seção 1: Informações Gerais

1. Indústria onde trabalha/Escola onde estuda.
2. Cargo/Função.
3. Departamento/Área de Formação.
4. Tempo de Experiência.
5. Número aproximado de colaboradores na empresa:
6. Número aproximado de colaboradores da geração Z na empresa

A- Se gestor:

##### · Seção 2: Características no Local de Trabalho

1. Como descreveria as principais características dos colaboradores da geração Z na sua empresa?

2. Quais são as principais diferenças que observa entre a geração Z e as gerações anteriores no local de trabalho?

## IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

### · Seção 3: Estratégias de Incentivo

1. Que tipos de incentivos a sua empresa oferece aos colaboradores da geração Z?

(Ex.: bônus, aumentos salariais, stock options)

(Ex.: reconhecimento, feedback, oportunidades de desenvolvimento)

3. A sua empresa personaliza os incentivos para atender às necessidades e preferências individuais da geração Z? Como?

4. Quais os incentivos mais eficazes para aumentar o desempenho e a satisfação dos colaboradores da geração Z? Pode dar exemplos específicos?

### · Seção 4: Mecanismos de Controlo

1. Quais os sistemas de controlo que a sua empresa implementa para garantir a eficiência e a conformidade no trabalho?

(Ex.: controlos preventivos, diagnósticos)

2. Como esses sistemas de controlo influenciam o desempenho e satisfação dos colaboradores da geração Z?

3. Que desafios enfrenta ao implementar mecanismos de controlo que equilibrem a supervisão necessária na empresa e a autonomia desejada pela geração Z?

### · Seção 6: Conclusão

1. Na sua opinião, quais são as melhores práticas para melhorar o desempenho e a satisfação da geração Z?

2. Que recomendações faria para outras empresas que procuram melhorar o desempenho e a satisfação dos colaboradores da geração Z?

## **Apêndice 2: Questionário para trabalhador de empresa**

Este questionário foi desenvolvido para colaboradores de empresas de diferentes áreas, com o intuito de compreender as suas perceções sobre o ambiente de trabalho e as suas preferências em termos de incentivos e controlo.

1. Como descreveria a sua experiência de trabalho?

IRENE JOISSE SAMUANJI | SISTEMAS DE INCENTIVOS E MECANISMOS DE CONTROLO PARA A GERAÇÃO Z – UM ESTUDO QUALITATIVO

2. Como descreveria os incentivos no seu trabalho?
3. Como descreveria os controlos no seu trabalho?
4. O que mais valoriza no seu trabalho em termos de características do mesmo ou recompensas?
5. O que considera mais importante para ter um bom desempenho? Porquê?
6. O que considera mais importante para ter satisfação no trabalho? Porquê?
7. Quais os aspetos negativos no seu trabalho que alteraria caso tivesse possibilidade?
8. Que aspetos modificava para tornar o seu trabalho mais atrativo?

### Apêndice 3: Preferências das gerações no Ambiente de Trabalho

Preferências das Gerações			
Código do Entrevistado	Principais Ideias sobre Ambiente de Trabalho	Principais Ideias sobre Flexibilidade	Principais Ideias sobre Desenvolvimento Profissional
P04 (Z)	Valoriza um ambiente de trabalho dinâmico e envolvente.	Prefere opções de trabalho híbrido e horários flexíveis.	Busca projetos internacionais que proporcionam experiência.
P16 (Z)	Valoriza um ambiente colaborativo e inclusivo.	Flexibilidade é uma prioridade para equilibrar trabalho e vida pessoal.	Enfatiza a necessidade de reconhecimento e oportunidades de crescimento.
P06 (Y)	Ambiente de trabalho positivo atrai e retém a Geração Z.	Flexibilidade no local de trabalho é uma prioridade.	Procura ambientes de aprendizagem contínua e feedback regular.
P08 (Y)	Valoriza um ambiente que promova a comunicação eficaz e a colaboração.	Preferência por um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.	Valoriza programas de formação que contribuem diretamente para a carreira.
P15 (Y)	Ambientes que promovam o feedback e o reconhecimento são essenciais.	Flexibilidade é importante, mas com respeito aos objetivos da organização.	Destaca a importância da formação, mesmo em contextos de recursos limitados.
P05 (X)	Ambiente com feedback constante e transparente é essencial.	Flexibilidade é importante, mas a estabilidade também é valorizada.	Aprecia oportunidades claras de desenvolvimento e progressão na carreira.
P07 (X)	Prefere ambientes que oferecem estrutura e orientação clara.	Aprecia um certo grau de flexibilidade, mas valoriza a estrutura.	Enfatiza a importância de planos estruturados de carreira.
P10 (X)	Ambiente que permita a criatividade e inovação é fundamental.	Flexibilidade no método de trabalho é crucial.	Busca crescimento interno e aprecia mentoria.
P11 (X)	Valoriza um ambiente que apoie o crescimento profissional.	Aceita flexibilidade desde que haja estrutura.	Prefere desenvolvimento profissional que se traduza em progresso na carreira.
P12 (X)	Prefere ambientes que respeitem a sua experiência e autonomia.	Flexibilidade é vista como um benefício adicional.	Dá mais valor à experiência prática e ao aprendizado contínuo.

**Apêndice 4: Preferências das gerações sobre incentivos**

<b>Incentivos Monetários vs. Incentivos não monetários</b>		
<b>Código do Entrevistado</b>	<b>Principais Ideias sobre Incentivos Monetários</b>	<b>Principais Ideias sobre Incentivos Não Monetários</b>
P04 (Z)	Expressou descontentamento com o salário, mas reconhece o valor de bônus anuais.	Valorização da formação contínua e envolvimento em projetos internacionais.
P16 (Z)	Preferência por reconhecimento público e imediato.	Aprecia oportunidades de crescimento e feedback contínuo.
P06 (Y)	Não se concentra nos incentivos financeiros.	Valoriza a flexibilidade, regime de trabalho híbrido e apoio psicológico.
P08 (Y)	Incentivos financeiros não são prioritários.	Preferência por oportunidades de desenvolvimento e formação que contribuem diretamente para o progresso na carreira.
P15 (Y)	Foca-se na importância do feedback contínuo.	Valoriza a formação, especialmente no setor social, onde os recursos são limitados.
P05 (X)	Incentivos financeiros são significativos, representando até um terço do salário.	Prefere também receber feedback regular e oportunidades de desenvolvimento.
P07 (X)	(Informação ausente, se aplicável, incluir)	(Informação ausente, se aplicável, incluir)
P10 (X)	Bônus anuais são importantes para reconhecer o esforço.	Valorização do feedback e reconhecimento contínuo para desenvolvimento profissional.
P11 (X)	Não prioriza o incentivo financeiro.	Valoriza a progressão na carreira e a formação estruturada.
P12 (X)	Pouca ênfase nos incentivos financeiros.	Incentivos não monetários, como estabilidade e segurança, são mais importantes.

**Apêndice 5: Preferências das gerações sobre mecanismos de controlo**

<b>Mecanismos de Controlo</b>		
<b>Código do Entrevistado</b>	<b>Controlo Preventivo</b>	<b>Controlo Diagnóstico</b>
P04 (Z)	Considera que métodos rígidos podem alienar jovens trabalhadores que buscam autonomia.	Prática de revisão interna dos trabalhos para garantir a qualidade.
P16 (Z)	Valoriza controlos justos e transparentes que promovem um ambiente eficaz.	Prefere avaliações que contribuam para o desenvolvimento.
P06 (Y)	Utiliza dashboards para monitorizar prazos específicos e manter a eficiência.	Prefere um ambiente que permita feedback contínuo para avaliação.
P08 (Y)	Prefere sistemas que proporcionem previsibilidade e segurança.	Aderência a normas de controlo de qualidade certificadas por ISO.
P15 (Y)	Aplicação de regulamentos internos e manuais de procedimentos.	Não mencionado explicitamente na entrevista.
P05 (X)	Utiliza sistemas de controlo rigorosos com objetivos claros.	Valoriza os controlos como uma forma de orientar o crescimento profissional.
P07 (X)	Adapta-se bem a controlos preventivos que garantem estabilidade.	Vê valor nos controlos como uma forma de assegurar o progresso na carreira.
P10 (X)	Valorização de controlos que permitam liberdade criativa para alcançar objetivos.	Utilização da certificação IFS Food para avaliar a conformidade e desempenho.
P11 (X)	Prioriza controlos que garantam estabilidade e previsibilidade.	Considera os controlos diagnósticos como um meio de assegurar a qualidade.
P12 (X)	Prioriza controlos que garantam estabilidade e previsibilidade.	Considera os controlos diagnósticos como um meio de assegurar a qualidade.

