

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DO *FEEDBACK* NA INTENÇÃO DE *TURNOVER*
DA GERAÇÃO Z

ADRIANA MARIA DUARTE DOS SANTOS

JULHO - 2025

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DO *FEEDBACK* NA INTENÇÃO DE *TURNOVER*
DA GERAÇÃO Z

ADRIANA MARIA DUARTE DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO:
PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

JULHO - 2025

RESUMO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir de meados da década de 1990, está a afirmar-se de forma decisiva no mercado de trabalho, prevendo-se que venha a dominar a força laboral nas próximas décadas. Com valores, expectativas e atitudes distintas das gerações anteriores, esta nova geração desafia os modelos tradicionais de gestão de pessoas, sobretudo no que toca à forma como se relaciona com as organizações e às suas decisões de permanência ou rotatividade profissional. Compreender o que motiva ou desmotiva estes trabalhadores, torna-se assim, uma prioridade estratégica.

Neste contexto, o presente estudo analisa o impacto do *feedback* na intenção de *turnover* da Geração Z, procurando compreender de que modo diferentes dimensões do *feedback* organizacional influenciam a decisão de permanecer ou abandonar a organização. A investigação aqui apresentada segue uma abordagem quantitativa, baseada na aplicação de um questionário, a indivíduos pertencentes a esta geração, atualmente inseridos no mercado de trabalho português, a desempenhar funções por conta de outrem.

O questionário apresentado integra diversas afirmações, avaliadas com recurso à escala de Likert, que permitem captar perceções sobre a qualidade, utilidade e disponibilidade da fonte de *feedback* recebido, bem como o seu impacto na propensão de saída dos colaboradores. Os dados recolhidos foram analisados com o apoio do *software* estatístico SPSS, com o objetivo de identificar relações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo.

Os resultados obtidos evidenciam que existe uma relação negativa significativa entre a perceção global de *feedback* e a intenção de *turnover* entre os trabalhadores da Geração Z em Portugal. A qualidade do *feedback* e a disponibilidade da fonte surgem como as dimensões mais relevantes para reduzir a predisposição de saída, enquanto a perceção de utilidade, embora importante, apresenta um efeito mais discreto. Estes resultados reforçam a relevância de promover práticas de *feedback* claras, regulares e com fontes acessíveis, valorizando a relação próxima entre chefias e colaboradores.

Palavras-chave: *Feedback*; *Turnover*; Geração Z; Motivação; Práticas de Gestão de Recursos Humanos;

ABSTRACT

Generation Z, composed of individuals born from the mid-1990s onwards, is decisively establishing itself in the labor market and is expected to dominate the workforce in the coming decades. With values, expectations, and attitudes distinct from those of previous generations, this new cohort challenges traditional models of people management, particularly in how they relate to organizations and make decisions about staying or leaving their jobs. Understanding what motivates or demotivates these workers has therefore become a strategic priority.

In this context, the present study examines the impact of feedback on Generation Z's turnover intentions, aiming to understand how different dimensions of organizational feedback influence their decision to remain or leave an organization. This research adopts a quantitative approach, based on a questionnaire administered to individuals belonging to this generation who are currently employed in the Portuguese labor market.

The questionnaire included various statements assessed using a Likert scale, allowing for the capture of perceptions regarding the quality, usefulness, and availability of the feedback source, as well as its impact on employees' propensity to leave. The data collected were analyzed using SPSS statistical software to identify statistically significant relationships between the variables under study.

The results show that there is a significant negative relationship between the overall perception of feedback and the turnover intention of Generation Z workers in Portugal. The quality of feedback and the availability of the source emerge as the most relevant dimensions in reducing employees' intention to leave, while perceived usefulness, although important, has a more moderate effect. These findings highlight the importance of promoting clear, regular, and accessible Feedback practices, emphasizing the value of close relationships between managers and their teams.

Keywords: Feedback; Turnover; Generation Z; Motivation; Human Resource Management Practices.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio, orientação e incentivo de várias pessoas, às quais manifesto o meu mais profundo agradecimento. Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, pela disponibilidade constante, partilha de conhecimentos, orientação rigorosa e incentivo ao longo de todas as etapas deste trabalho.

Agradeço também a todos os participantes desta investigação, que de forma voluntária contribuíram com o seu tempo e as suas respostas, tornando possível a recolha de dados e enriquecendo este trabalho com as suas experiências e perspetivas.

Aos meus colegas e amigos, pelo apoio, palavras de motivação e pelas partilhas que tornaram este percurso mais leve e enriquecedor: À Camila Gouveia, que sempre acreditou em mim, mesmo quando eu própria não o consegui fazer. Ao André Nunes, por ter sido, o grande impulsionador para eu ter abraçado este caminho. Ao André dos Santos, pela troca constante de ideias, pelas dúvidas partilhadas e por ser companhia de todas as horas. Ao André Soares, pelas palavras de incentivo que nunca faltaram e pela força inspiradora que me transmitiu em cada etapa. À Carla Pereira, pelo pragmatismo e pela forma como me ensinou, com o seu exemplo, a superar desafios com coragem. Ao João Duarte, pelo apoio incondicional, pela serenidade e pela tranquilidade que me ajudaram a manter o equilíbrio nos momentos mais exigentes. Sem vocês, este caminho não teria sido o mesmo.

Aos meus familiares e ao Gustavo, pela compreensão, apoio incondicional e encorajamento contínuo.

Por fim, deixo o meu agradecimento ao momento breve, mas ressonante, cuja aparente simplicidade tornou visível a relevância das questões aqui tratadas. Pela forma como despertou a reflexão inicial que viria a dar origem a este percurso, reconheço-lhe um papel silencioso, mas decisivo, na concretização da presente investigação.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....	7
1.1. Gerações.....	7
1.2. Geração Z.....	8
1.3. Talento	9
1.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
1.5. Motivação	11
1.6. <i>Turnover</i>	12
1.7. Intenção de <i>Turnover</i>	13
1.8. <i>Feedback</i>	14
Capítulo II – Estudo Empírico	18
2.1. Metodologia	18
2.2. Instrumentos de recolha de dados	20
2.3. Caracterização da Amostra	21
Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados	24
3.2. Análise Descritiva das Variáveis	26
3.3. Análise de Correlação entre as variáveis	27
3.4. Análise de Regressões.....	29
3.5. Análise de Mediação.....	31
3.6. Análises Complementares.....	34
3.7. Discussão de Resultados	35
Capítulo IV – Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura	38
4.1. Conclusões	38
4.2. Implicações Teóricas	39
4.3. Implicações Práticas.....	39
4.4. Limitações do Estudo e Recomendações Futuras.....	40
Referências Bibliográficas	41
ANEXOS	50
Anexo I – Questionário	50
Anexo II – Matriz de Correlações de Pearson	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de investigação	18
Figura 2 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (Qualidade do <i>Feedback</i> e Intenção de <i>Turnover</i>)	32
Figura 3 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (Disponibilidade da Fonte e Intenção de <i>Turnover</i>)	32
Figura 4 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (Utilidade do <i>Feedback</i> e Intenção de <i>Turnover</i>)	33
Figura 5 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (<i>Feedback</i> e Intenção de <i>Turnover</i>)	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Caracterização da amostra.....	23
Tabela II - Teste Fiabilidade Variáveis (Alfa de Cronbach)	25
Tabela III - Análise Descritiva das Variáveis	27
Tabela IV - Correlação entre Variáveis	27
Tabela V - Regressão Linear Simples (<i>Feedback</i> e Intenção de <i>Turnover</i>)	30
Tabela VI - Regressão Linear Múltipla (Dimensões <i>Feedback</i> e Intenção de <i>Turnover</i>)	31

LISTA DE SIGLAS

RH	Recursos Humanos
PME	Pequenas e Médias Empresas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
FES	<i>Feedback Environment Scale</i>
FOS	<i>Feedback Orientation Scale</i>
JSD	<i>Job Diagnostic Survey</i>
TIS	<i>Turnover Intention Scale</i>

INTRODUÇÃO

Num cenário organizacional em constante transformação, marcado por rápidas mudanças tecnológicas, pela globalização e por novas dinâmicas laborais, a gestão de pessoas assume um papel estratégico nas organizações. A retenção de talento, em particular, tornou-se uma prioridade crítica. O significativo aumento do *turnover* nas empresas portuguesas, destacado no relatório da Mercer (2023), coloca a problemática da retenção de talento no topo das prioridades estratégicas das organizações, com o Barómetro RH 2024, realizado pelo Kaizen Institute (2023) em parceria com a Hays Portugal, a revelar que 59% dos responsáveis de Recursos Humanos identificam a retenção de talento como uma das áreas que exigirá maior investimento nos próximos anos.

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir de meados da década de 1990, é atualmente a geração mais recente no mercado de trabalho e, em breve, tornar-se-á a mais representativa da força laboral (Aggarwal *et al.*, 2022). A transição geracional em curso exige, por isso, uma reflexão profunda sobre os fatores que influenciam o comportamento organizacional destes jovens trabalhadores, sendo fundamental analisar o que motiva estes profissionais a manterem-se vinculados às organizações e quais as práticas de gestão de recursos humanos que potenciam a sua fidelização ao longo do tempo.

Entre os diversos elementos que emergem na literatura como cruciais para o alinhamento entre as expectativas organizacionais e individuais, o *feedback* tem ganho especial destaque. Segundo Chillakuri (2020) o *feedback* regular, construtivo e orientado para o desenvolvimento é altamente valorizado pela Geração Z, podendo representar um fator decisivo na sua satisfação profissional. Neste contexto, torna-se justificável e pertinente aprofundar a compreensão sobre o papel do *feedback* como ferramenta estratégica de retenção.

O presente estudo tem como finalidade compreender de que forma o *feedback* influencia a intenção de *turnover* dos profissionais da Geração Z. Pretende-se analisar se a qualidade, a utilidade percebida e a disponibilidade da fonte, tem um papel significativo nas decisões destes colaboradores quanto à sua permanência na organização. Ao aprofundar esta relação, o presente estudo visa produzir conhecimento útil e aplicável à gestão de recursos humanos, ajudando as organizações a delinear práticas de *feedback*

mais eficazes, mas também contribuir para colmatar uma lacuna existente na literatura académica, ainda escassa nesta matéria.

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Gerações

O conceito “geração” representa um amplo debate no campo das ciências sociais, destacando-se como um fator essencial na compreensão das dinâmicas sociais, culturais e económicas. Segundo Mannheim (1954) as gerações formam-se dentro de um contexto social específico, no qual eventos históricos e transformações culturais criam um "local de experiência" partilhado, que leva a que indivíduos, nascidos no mesmo período temporal, desenvolvam um conjunto de disposições comuns em relação ao mundo social que os rodeia. Na sua obra, o autor destaca que as gerações são moldadas por eventos históricos críticos, como crises económicas, guerras, revoluções tecnológicas ou transformações culturais profundas, atuando como elementos estruturantes que afetam o modo como cada geração percebe a realidade e constrói as suas ideias, ideologias e expectativas.

Assim, podemos afirmar que o termo “geração” refere-se a um grupo de pessoas, nascidas no mesmo período temporal e que partilham experiências sociais, culturais, económicas e tecnológicas semelhantes, capazes de moldar a sua personalidade e influenciar de forma significativa as suas crenças, valores e atitudes, bem como a sua expectativa em relação ao local de trabalho (Ali *et al.*, 2024).

Atualmente a literatura científica aponta para a existência de quatro gerações no mercado de trabalho: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1961 e 1977), Geração Y (nascidos entre 1978 e 1992) e Geração Z (nascidos entre 1993 e 2009) (Chaicoski *et al.*, 2021). A convivência de gerações com características e passados tão distintos, no mesmo ambiente de trabalho, coloca desafios acrescidos às empresas (Comazzetto *et al.*, 2016), exigindo estratégias de gestão mais flexíveis.

1.2. Geração Z

A geração Z é a geração mais recente no mercado de trabalho, e brevemente tornar-se-á a geração com maior presença no mesmo (Aggarwal *et al.*, 2022). Esta é a primeira geração nativa digital e que desde logo presenciou rápidos avanços tecnológicos sem nunca ter conhecido um mundo sem internet ou redes sociais. É também uma geração que nasceu e cresceu num período marcado por fortes crises económicas e um ambiente sociopolítico polarizado com uma acentuada disseminação de discursos extremistas e crescente ceticismo em relação às instituições políticas tradicionais (Seemiller & Grace, 2019).

Paralelamente é reconhecida como a geração mais bem preparada de sempre, devido ao seu *know-how* tecnológico e elevada formação académica (Vieira *et al.*, 2024). A literatura caracteriza a geração Z como: impaciente, ágil e propensa à busca constante por desafios e estímulos (Andrea *et al.*, 2016). É descrita como auto consciente, persistente, realista, inovadora e autónoma, traços que de alguma forma refletem as circunstâncias em que cresceram, um contexto que inclui períodos marcados por elevada instabilidade geopolítica e económica, que limitaram, e limitam, de forma significativa o acesso ao mercado de trabalho e à habitação, facto que contribui para uma maior vulnerabilidade destes indivíduos a problemas de saúde mental, com uma elevada incidência de stress e ansiedade (Milotay, 2020).

A exposição à tecnologia e à internet impactou significativamente não apenas os padrões de comunicação desta geração, mas também o seu estilo de vida e as expectativas em relação ao mercado de trabalho (Hovořáková & Pauknerová, 2024). Nesse contexto, esta geração é caracterizada pela ambição de uma progressão rápida na carreira (Vieira *et al.*, 2024), pela preferência por ambientes de trabalho flexíveis e pela valorização de organizações cujos valores estejam alinhados aos seus próprios valores pessoais (Andrea *et al.*, 2016). Gerir as expectativas destes jovens profissionais, com características singulares e significativamente distintas das precedentes, torna-se um desafio para empresas e gestores (Vieira *et al.*, 2024).

Evidências empíricas apontam que a retenção de colaboradores da Geração Z depende de práticas de Recursos Humanos que atendam às suas expectativas, incluindo: ambiente de trabalho, clareza de funções, programas de formação e desenvolvimento, e remuneração justa e competitiva (Ali *et al.*, 2024). No desenvolvimento da sua carreira

dão prioridade à flexibilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Hovořáková & Pauknerová, 2024). Estudos recentes reforçam igualmente que práticas como: trabalho flexível, políticas de reconhecimento e recompensa, benefícios adequados, estímulo ao comportamento de procura de *feedback* e oportunidades de voluntariado no contexto laboral, são determinantes para promover a satisfação no trabalho, o desempenho nas tarefas e o compromisso organizacional desta geração (Aggarwal *et al.*, 2022).

1.3. Talento

Na literatura, não existe uma definição universal que permita definir “talento”. Falamos de um conceito subjetivo que foi evoluindo ao longo dos anos, desde a sua origem na antiguidade, onde era associado a unidades de peso e moeda, até à sua interpretação moderna como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes (Balcerzyk & Materac, 2019). No século XX, o conceito de “talento” foi moldado por diversas teorias de psicologia e de gestão, destacando-se a visão de Ed Michaels *et al.* (2001, p.12-13) que na sua obra “The War for Talent” definem talento como:

“A soma das habilidades de uma pessoa – dons inatos, competências, conhecimentos, experiências, inteligência, julgamentos, atitudes, carácter e empreendedorismo, bem como a capacidade de aprender e se desenvolver.”

Na literatura alguns autores definem talento como uma característica mensurável relacionada com a capacidade do indivíduo e o seu nível de especialização e compromisso, ao passo de que outros têm uma abordagem com maior enfoque no coletivo, entendendo talento como um conceito intimamente correlacionado com “capital humano” (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Independentemente da forma como o definimos, o talento é hoje um fator determinante para a vantagem competitiva das organizações, permitindo elevar o desempenho da organização como um todo (Lavkush Mishra, 2022).

No contexto empresarial atual, caracterizado por uma crescente dinamização e competitividade, o talento assume um papel preponderante na vantagem competitiva das organizações, já que é capaz de impactar diretamente a *performance* da empresa (Luna-

Arocas & Danvila-del-Valle, 2022). Consequentemente, a capacidade das empresas para reter profissionais torna-se uma preocupação cada vez mais premente (Mohamad Mazlan & Jambulingam, 2023).

O desafio crescente das organizações para atrair e reter talento é frequentemente apelidado na literatura por “guerra por talentos” (Luna-Arocas & Danvila-del-Valle, 2022). Falamos de um termo, introduzido e difundido por Chambers *et al.* (1998), no âmbito de um estudo que analisava escassez emergente de profissionais qualificados e a necessidade de definir estratégias para a sua atração e retenção.

A retenção de talento é um dos principais desafios encarados pelas empresas (Shet, 2019) e em Portugal, tem-se revelado um desafio crescente. De acordo com a Revista PME Líder (2023), Portugal ocupa a quarta posição mundial entre as nações com maiores dificuldades para contratação e retenção de profissionais qualificados, ficando atrás apenas de Taiwan, Alemanha e Hong Kon. Neste âmbito, as práticas de recursos humanos podem ser um ativo valioso capaz de contribuir para este desafio emergente. Um estudo empírico realizado em 2021, demonstrou que determinadas práticas de gestão de recursos humanos, além da política salarial, estão positivamente relacionadas a uma maior capacidade de retenção de talento por parte das empresas, evidenciando a relevância de um ecossistema organizacional capaz de promover a confiança, o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento (Tej *et al.*, 2021).

1.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é entendida como um campo abrangente que reúne as políticas e práticas responsáveis pela gestão de pessoas dentro das organizações (Dessler, 2013). Por sua vez, as práticas de gestão de recursos humanos correspondem a ações concretas, que operacionalizam a área estratégica, sendo formadas por práticas de: recrutamento, formação, avaliação de desempenho, compensação e gestão das relações laborais.

Na literatura, as práticas de gestão de recursos humanos são descritas como um conjunto estruturado de ações e procedimentos orientados para: atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e para o sucesso organizacional (Guest, 1997) e que procuram promover o alinhamento entre os

colaboradores e os objetivos estratégicos da organização (Boxall & MacKy, 2009; Guest, 1997).

Para Pace *et al.* (2021) estas práticas chegam mesmo a representar o pilar central das organizações bem-sucedidas, sendo capazes de promover a eficácia organizacional e estimular comportamentos de maior proatividade e compromisso por parte dos trabalhadores. Paralelamente as práticas de gestão de recursos humanos têm sido correlacionadas a fenómenos de motivação organizacional e *turnover*, havendo diversos estudos a apontar para a relevância de medidas como: formação, comunicação, trabalho em equipa e oportunidades de carreira no sentido de mitigar a intenção de saída e promover a motivação (Kashyap & Rangnekar, 2014; Martin *et al.*, 2021).

1.5. Motivação

A motivação em contexto organizacional tem sido amplamente estudada no âmbito do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos, sendo considerada um fator determinante para o desempenho, satisfação e retenção dos colaboradores nas organizações (Balogun *et al.*, 2020; Girdwichai & Sriviboon, 2020; Hoffmaster *et al.*, 2020).

Ao longo das últimas décadas a temática “motivação”, em contexto organizacional, tem testemunhado transformações significativas. Inicialmente centrada em abordagens clássicas, orientada por fatores extrínsecos como recompensas e punições, a compreensão da motivação tem evoluído para modelos mais abrangentes, que reconhecem a importância de dimensões intrínsecas (Wiley, 1997). Estas novas abordagens, alinham-se com os pressupostos da Teoria da Autodeterminação, proposta por Ryan & Deci em 1985, segundo a qual um ambiente de trabalho que priorize a autonomia, a competência e o relacionamento, tem maior propensão para desenvolver colaboradores com maiores níveis de motivação intrínseca, facto que se reflete em níveis superiores de desempenho, bem-estar e compromisso organizacional (Baard *et al.*, 2004). Simultaneamente, a literatura tem vindo a explorar a relação entre a motivação intrínseca e a intenção de *turnover*, sugerindo que níveis mais elevados de motivação estão associados a uma menor predisposição para abandonar a organização (Freitas *et al.*, 2023; Kim, 2015; Shah *et al.*, 2018).

1.6. *Turnover*

Amplamente referenciado na literatura, o termo “*turnover*” é utilizado para definir o movimento de entrada e saída de profissionais de uma organização (Larissa *et al.*, 2024).

O *turnover* constitui um fenómeno amplamente analisado na literatura, com repercussões significativas para as organizações. A sua elevada incidência acarreta custos substanciais associados a processos de recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores, sem esquecer a perda de conhecimento e *expertise*, capazes de prejudicar a produtividade da organização (Anusha & Rajesh, 2024). Para além das consequências mais evidentes, o *turnover* acarreta repercussões frequentemente subestimadas, mas com impacto significativo no funcionamento organizacional. Elevadas taxas de *turnover* podem gerar instabilidade nas relações com os *stakeholders*, comprometer a eficiência operacional devido à interrupção do fluxo de trabalho e aumentar a carga e o desgaste emocional dos colaboradores que permanecem (Abbasi & Hollman, 2000).

Este fenómeno é uma realidade bem conhecida pelas equipas de gestão (Martins, 2006). Segundo o estudo “*Total Compensation Portugal 2023*” desenvolvido pela Mercer Portugal, que analisa 170.000 postos de trabalho de cerca de 570 empresas estabelecidas no mercado português, a taxa de *turnover* aumentou significativamente em 2023 com mais de metade das empresas portuguesas a admitir enfrentar dificuldades na retenção de talento.

A literatura identifica vários tipos de *turnover* sendo particularmente importante, no âmbito da presente investigação, distinguir o *turnover* voluntário do involuntário. O *turnover* voluntário acontece quando parte do colaborador a decisão de cessar a sua relação laboral com a organização, enquanto o *turnover* involuntário ocorre quando cessação é imposta pela entidade empregadora (Mbah & Ikemefuna, 2012).

O *turnover* voluntário pode ser influenciado por uma variedade de fatores, incluindo remuneração, satisfação profissional, apoio interpessoal (Liu & Peng, 2007) stress, instabilidade, um ambiente de trabalho tóxico ou a escassez de incentivos (Al-Suraihi *et al.*, 2021). No contexto da Geração Z, a literatura aponta que elementos como a cultura organizacional (Rohayati *et al.*, 2023), a carga de trabalho e a liderança inadequada também desempenham um papel determinante na intenção de *turnover*.

Refletindo essa tendência, a Geração Z demonstra uma menor propensão à permanência prolongada no mesmo emprego, sendo particularmente sensível a fatores que afetem a sua experiência profissional (Stewart, 2022). Estudos indicam que apenas 29% dos indivíduos desta geração expressam a intenção de permanecer no mesmo empregador por um período superior a cinco anos, em contraste com os 42% registrados na geração anterior, os Millennials (Deloitte, 2024)

O mesmo estudo, conduzido pela Deloitte em 2024 identificou que os principais fatores que levam os trabalhadores da Geração Z a deixarem as suas organizações incluem a insatisfação com a remuneração (26%), a falta de oportunidades de progressão na carreira (16%) e o esgotamento profissional (14%). Além disso, questões como impacto negativo na saúde mental (14%), ausência de significado no trabalho (13%), desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (13%) e escassez de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (13%) também figuram entre as principais motivações para o *turnover* desta geração (Deloitte, 2024).

1.7. Intenção de *Turnover*

Frequentemente, na literatura, o termo *turnover* é tratado como sinónimo de “intenção de *turnover*”. Esta abordagem baseia-se na teoria das atitudes, segundo a qual a intenção é um forte indicador do comportamento efetivo (Fishbein & Ajzen, 1975). Apesar da robustez deste pressuposto, importa distinguir ambos os conceitos. A intenção de *turnover* refere-se à probabilidade de um colaborador abandonar a organização (Mobley *et al.*, 1978) ao passo de que o termo “*turnover*” refere-se “ao rácio entre o número de membros de uma organização que saíram durante o período considerado, dividido pelo número médio de pessoas na organização durante esse mesmo período” (Price, 1977, p.15).

Estudos empíricos demonstram que as atitudes dos colaboradores, em particular a intenção de *turnover*, constituem um preditor fiável das suas decisões, incluindo a saída da organização (Harrison *et al.*, 2006). Em contrapartida estudos mais recentes levantam questões quanto à correlação entre ambos, concluindo que, embora positivamente relacionados, nem sempre a “intenção de *turnover*” se traduz em *turnover* efetivo, sendo a decisão efetiva também influenciada por fatores organizacionais ou demográficos (Cohen *et al.*, 2016).

No entanto, um dos principais argumentos que sustentam a continuidade da investigação sobre a intenção de *turnover* para predição do *turnover*, assenta na sua viabilidade metodológica, uma vez que esta variável de estudo se revela mais acessível, escalável e economicamente eficiente em comparação com a análise do *turnover* efetivo, uma variável dicotómica que exige a realização de estudos longitudinais (Dalton *et al.*, 1999). Por estas razões o presente estudo foca-se na análise da intenção de *turnover*.

1.8. *Feedback*

Feedback é definido como uma “resposta ou comentário de reação a alguma coisa”. Em contexto organizacional o *feedback* pode ser compreendido como um conjunto de informação, relativa ao desempenho de um indivíduo (Kluger & Denisi, 1996) que visa avaliar a eficácia com que o mesmo cumpre as exigências da sua função e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Shet, 2019).

O *feedback* constitui um tema amplamente investigado na literatura académica, tendo já sido demonstrado o seu impacto positivo no contexto organizacional. Estudos prévios indicam que pode melhorar o desempenho dos colaboradores (Becker & Klimoski, 1989) e fortalecer o compromisso para com a organização (Norris-Watts & Levy, 2004), configurando-se como uma ferramenta estratégica de liderança e gestão, que facilita a comunicação organizacional e contribui para o desenvolvimento sustentável da mesma (Rogito *et al.*, 2023). É importante, no entanto, compreender que o *feedback* assume uma natureza multidimensional, sendo constituído por diversas variáveis que moldam a forma como é percecionado e consequentemente os seus resultados. Entre essas dimensões destacam-se por exemplo a fonte, a frequência, o conteúdo, a forma e o contexto em que o *feedback* é transmitido (Kahmann & Mulder, 2011).

Em ambiente organizacional, a literatura distingue essencialmente dois tipos de *feedback*: formal e informal. O *feedback* formal representa uma abordagem tradicional, geralmente conduzida pelas chefias no âmbito da relação hierárquica com os seus subordinados, estando frequentemente associado ao processo de avaliação de desempenho anual do colaborador (Cioca & Gifford, 2022). Por outro lado, o *feedback* informal caracteriza-se por uma abordagem menos burocrática, baseada em interações espontâneas e não estruturadas, que reforçam o papel das chefias enquanto mentores e enfatizam o desenvolvimento contínuo e a aprendizagem dos colaboradores (Kennedy *et*

al., 2025). A relevância dos dois tipos de *feedback* é objeto de debate entre diferentes correntes teóricas. Alguns autores defendem que o *feedback* informal pode ser mais eficaz do que o formal, pois permite interações contínuas e mais naturais, promovendo o desenvolvimento dos funcionários de maneira ágil e contextualizada (Culbert, 2008) no entanto, outros argumentam que, sem um sistema estruturado de avaliação, as organizações podem enfrentar desafios na diferenciação de desempenhos, na tomada de decisões estratégicas e na percepção de justiça entre os colaboradores (Adler *et al.*, 2016).

Apesar das divergências de pensamento existe, no entanto, o consenso de que a ausência de uma comunicação clara e explícita sobre expectativas e critérios de avaliação, conforme apontado por Whetten & Cameron (1991) pode gerar stress, insegurança e insatisfação entre os colaboradores, comprometendo o desempenho individual e coletivo e criando barreiras à motivação.

Um estudo experimental desenvolvido em 2024 por Giamos, Doucet e Léger (2024) demonstrou que o *feedback* mediado por uma pessoa é mais eficaz que o *feedback* computadorizado, promovendo melhores níveis de desempenho, motivação e envolvimento. Esta eficácia é atribuída à presença de pistas sociais e afetivas na comunicação interpessoal, que favorecem a captação da atenção e a transmissão clara de orientações. Os resultados sugerem, portanto, que a eficácia do *feedback* pode depender da acessibilidade da fonte e da possibilidade de uma interação direta.

No âmbito da geração Z, o *feedback* é um fator reconhecido na literatura como essencial, sendo que esta geração privilegia interações frequentes e diretas com a chefia em detrimento de avaliações formais espaçadas no tempo (Lanier, 2017). Um estudo realizado em 2020 destaca que mais de metade dos jovens admitem ter preferência por receber *feedback* em tempo real, já que este permite ajustar comportamentos de forma mais ágil, potenciando um desenvolvimento profissional mais eficaz. Além disso, o *feedback* desempenha um papel fundamental na capacidade de alinhar expectativas entre a organização e os colaboradores, promovendo uma comunicação mais transparente e uma integração mais eficiente no ambiente de trabalho (Chillakuri, 2020)

Paralelamente, outras dimensões do *feedback*, como: qualidade, disponibilidade da fonte e percepção de utilidade têm surgido na literatura como elementos centrais do *feedback* (Linderbaum & Levy, 2010; Steelman *et al.*, 2004).

Na sua obra, Steelman, Levy e Snell (2004) propõem que o ambiente de *feedback* é composto por múltiplas dimensões que influenciam a forma como os colaboradores percebem e utilizam o *feedback* no contexto organizacional. Dentro desta dimensão destaca-se a qualidade do *feedback* e a disponibilidade da fonte. A qualidade do *feedback* refere-se à forma como o *feedback* é percebido, devendo ser claro, específico e orientado para a tarefa. *Feedbacks* com estas características são mais propensos a ser considerados úteis pelos colaboradores, promovendo uma maior aceitação e incorporação da informação recebida no seu desempenho profissional. Paralelamente a disponibilidade da fonte de *feedback* revela-se igualmente determinante. Esta dimensão refere-se à percepção de acessibilidade e presença da fonte de *feedback* no quotidiano laboral. Quando os colaboradores sentem que a sua chefia está disponível para fornecer orientação e apoio, tende a estabelecer-se um clima de maior abertura, incentivo e confiança, potenciando a frequência e a eficácia das interações de *feedback*.

De modo semelhante, Linderbaum *et al.* (2010) sublinham a relevância da percepção de utilidade do *feedback*, entendida como a convicção do colaborador de que o *feedback* recebido é efetivamente útil para o seu desenvolvimento profissional e para o alcance de metas individuais. Esta percepção influencia diretamente a disposição do indivíduo para aceitar, procurar e utilizar o *feedback*, funcionando como um mecanismo facilitador entre a receção da informação e a sua aplicação no comportamento futuro.

Independentemente do formato, a relevância do *feedback* em contexto organizacional é evidente. Para quem está no início da sua carreira receber *feedback* pode ajudar a melhor compreender a sua função e missão na empresa, ao passo de que para cargos intermédios, é capaz de potenciar o desempenho e ajudar a identificar oportunidades de melhoria (Onorel, 2019). Contudo, para que o *feedback* produza efeitos positivos, é fundamental que os colaboradores percebam a sua utilidade e aplicabilidade ao seu contexto de trabalho. *Feedback* considerado útil tende a estimular comportamentos proactivos de procura de mais informação, contribuindo para uma maior clareza de função e alinhamento de expectativas (Whitaker & Levy, 2012). No contexto da retenção de talentos, Allen (2008) destaca que o *feedback* desempenha um papel fundamental na redução do *turnover*, na medida em que permite aos funcionários compreenderem as expectativas da empresa quanto ao seu desempenho, potenciando paralelamente um sentimento de valorização. O autor argumenta que a ausência de

feedback adequado pode gerar incerteza, insatisfação e aumentar a probabilidade de saída dos colaboradores, já que não existe um alinhamento claro entre o seu desempenho e o reconhecimento obtido. Assim formulamos as primeiras hipóteses da presente investigação:

H1 – O *feedback* está negativamente correlacionado à intenção de turnover;

H1a – A qualidade do *feedback* está negativamente correlacionada à intenção de turnover;

H1b – A disponibilidade da fonte está negativamente correlacionada à intenção de turnover;

H1c – A percepção de utilidade do *feedback* está negativamente correlacionada à intenção de turnover;

Recentemente, a academia tem destacado a relevância do *feedback* na promoção da motivação intrínseca dos colaboradores, demonstrando que, quando orientado para o crescimento e melhoria contínua, este exerce um efeito positivo significativo na motivação (Guo *et al.*, 2014; Ling *et al.*, 2019). Neste enquadramento, o *feedback* em contexto organizacional assume-se como uma prática de gestão estratégica, capaz de potenciar essa motivação intrínseca e, simultaneamente, de reforçar o vínculo entre os trabalhadores e a organização (Guo *et al.*, 2014; Isfahani *et al.*, 2013). Com base neste, e nos pressupostos anteriores, formulamos as seguintes hipóteses:

H2 – A motivação intrínseca medeia a relação entre o *feedback* e a intenção de turnover;

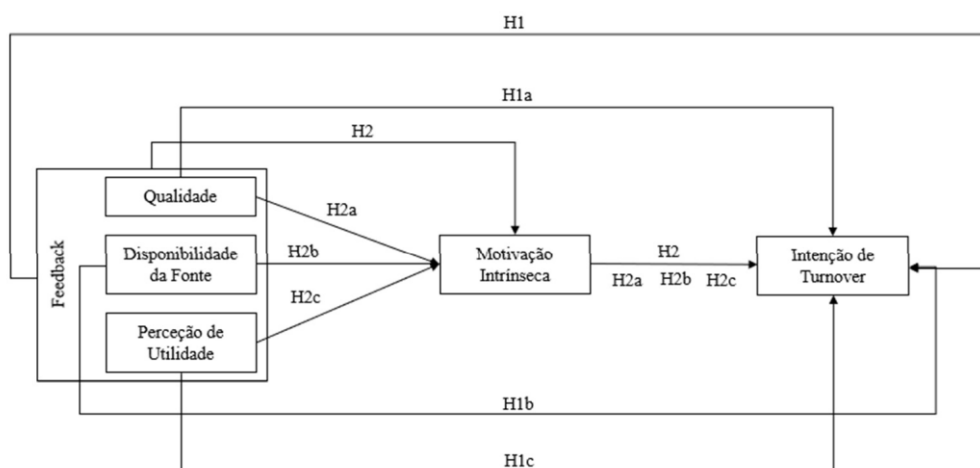
H2a – A motivação intrínseca medeia a relação entre a qualidade do *feedback* e a intenção de turnover;

H2b – A motivação intrínseca medeia a relação entre a disponibilidade da fonte do *feedback* e a intenção de turnover;

H2c – A motivação intrínseca medeia a relação entre a percepção de utilidade do *feedback* e a intenção de turnover;

Com fundamento na revisão da literatura exposta e tendo em consideração as hipóteses de investigação previamente delineadas, apresenta-se, de seguida, o modelo conceptual que orienta o presente estudo.

Figura 1 - Modelo de investigação



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo II – Estudo Empírico

2.1. Metodologia

O presente estudo enquadra-se numa abordagem metodológica de natureza quantitativa, orientada para a análise e compreensão das perceções da Geração Z relativamente ao *feedback* recebido em contexto laboral, bem como a forma como este influencia a intenção de *turnover*. A recolha de dados assenta em fundamentos de natureza numérica e objetiva, permitindo formular e testar hipóteses de investigação com base em evidências empíricas (Rana *et al.*, 2021). A opção por uma metodologia quantitativa revela-se particularmente pertinente face ao propósito do estudo, permitindo identificar relações estatisticamente sustentadas entre variáveis. Este enquadramento metodológico tem sido amplamente adotado em investigações similares, conforme evidenciado nos trabalhos de Gandasari *et al.* (2024), Kennedy *et al.* (2025) e Aggarwal *et al.* (2022).

A população-alvo do presente estudo é constituída por indivíduos nascidos entre 1993 e 2009, integrados no mercado de trabalho português e a exercer a sua atividade profissional por conta de outrem, independentemente do setor de atividade.

O método de recolha de dados consistiu na aplicação de um questionário estruturado anónimo (Anexo I), elaborado através da plataforma *Google Forms* e difundido através das redes sociais, com especial enfoque no *LinkedIn*. A escolha desta ferramenta fundamentou-se nas suas características intrínsecas, nomeadamente no que respeita à sua acessibilidade, facilidade de utilização e automatização na organização das respostas, conforme evidenciado por Raju & Harinarayana, (2016). De forma a complementar a recolha digital e a potenciar a heterogeneidade da amostra (Wilkinson & Mctiernan, 2020), foram igualmente desenvolvidas ações presenciais de divulgação em diversos espaços públicos, dirigidas a indivíduos pertencentes à população-alvo. Neste contexto, os participantes puderam escolher o modo de resposta mais conveniente, nomeadamente através do preenchimento do questionário digital pela leitura de um *QR code*, ou, em alternativa, através do preenchimento de uma versão impressa.

Neste âmbito, importa ainda salientar que antes da aplicação definitiva do questionário, foi conduzida uma fase exploratória com um grupo restrito de pessoas, onde se procurou aferir a compreensão das questões integrantes do questionário bem como o tempo necessário ao seu preenchimento. As sugestões recolhidas permitiram introduzir pequenas melhorias de forma e linguagem, garantindo a clareza e pertinência do instrumento.

A recolha de dados do presente estudo assenta assim, numa amostragem não probabilística, que combina estratégias de conveniência e autosseleção. Esta abordagem revelou-se particularmente eficaz para alcançar um número expressivo de participantes num curto espaço de tempo, permitindo abranger diferentes perfis e mitigar eventuais enviesamentos associados à exclusividade de um único canal de recolha.

O questionário esteve publicado durante 27 dias, desde o dia 30 de abril de 2025 até ao dia 27 de maio de 2025, tendo sido possível recolher 191 respostas das quais 162 foram consideradas válidas.

O questionário aplicado foi subdividido em três partes. A primeira parte incorpora questões relativamente à elegibilidade do respondente, procurando mitigar eventuais enviesamentos provocados pela participação de indivíduos que não se enquadrem nos

critérios definidos para a amostra do estudo. A segunda parte contempla questões demográficas e de caracterização profissional, com o objetivo de caracterizar o perfil dos participantes aquando da análise dos dados e a terceira e última parte integra os itens diretamente relacionados com a problemática da investigação, construídos com base em escalas previamente validadas na literatura científica.

2.2. Instrumentos de recolha de dados

A construção do instrumento de recolha de dados foi antecedida de uma pesquisa prévia da literatura científica, com o propósito de identificar os instrumentos mais adequados, validados e frequentemente utilizados para a medição das variáveis em estudo. Assim, as variáveis em estudo foram operacionalizadas através de escalas previamente testadas com a devida adaptação linguística e contextual ao público-alvo.

As características do *feedback*, nomeadamente a qualidade e a disponibilidade da fonte, foram avaliadas com recurso a subescalas da *Feedback Environment Scale (FES)*, desenvolvida por Steelman *et al.* (2004). Esta escala foi inicialmente desenvolvida com uma escala de Likert de 7 pontos. No entanto, para efeitos do presente estudo, optou-se por utilizar uma versão com 5 pontos de resposta, por forma a simplificar o preenchimento do questionário e reduzir o esforço cognitivo dos participantes, em linha com recomendações metodológicas emitidas por Revilla *et al.* (2014), onde 1 corresponde a "discordo totalmente" e 5 a "concordo totalmente".

A perceção da utilidade do *feedback* foi medida através da dimensão “*Utility*” da *Feedback Orientation Scale (FOS)*, desenvolvida por Linderbaum & Levy, (2010). Esta dimensão avalia a crença do indivíduo de que o *feedback* que lhe é passado é útil para alcançar os seus objetivos e obter resultados desejados, sendo as respostas recolhidas através de uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos, de acordo com o formato original proposto pelos autores.

A motivação intrínseca foi avaliada através da subescala “*Internal Work Motivation*” da *Job Diagnostic Survey (JSD)*, originalmente desenvolvida por Hackman & Oldham (1974). Esta subescala mede o grau segundo o qual o indivíduo realiza o seu trabalho por interesse pessoal, satisfação e sentido de realização, independentemente de recompensas externas. Para efeitos do presente estudo, a subescala foi adaptada de modo a captar especificamente a perceção dos participantes quanto ao impacto do *feedback*

recebido na sua motivação intrínseca em contexto laboral. A adaptação centrou-se na reformulação linguística dos itens, de forma a alinhar o seu conteúdo com o objetivo do estudo, sem comprometer a essência conceptual da escala. As respostas foram recolhidas com recurso a uma escala de concordância de Likert de 5 pontos, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Por fim, a última variável em estudo, a intenção de *turnover*, foi avaliada com base na *Turnover Intention Scale (TIS)*, originalmente desenvolvida por Roodt (2004), e aplicada nesta investigação através da versão reduzida de seis itens, validada por Bothma & Roodt, (2013). A versão abreviada da escala preserva a sua estrutura conceptual e validade psicométrica, mantendo níveis elevados de consistência interna, ao mesmo tempo que facilita a aplicação em estudos com questionários mais extensos. Os itens centram-se na frequência com que o indivíduo pondera abandonar o seu emprego atual e na probabilidade percebida de o fazer num horizonte temporal próximo.

2.3. Caracterização da Amostra

A população considerada neste estudo é constituída por indivíduos pertencentes à Geração Z, nascidos entre 1993 e 2009, que se encontram inseridos no mercado de trabalho português, independentemente do setor de atividade e que exerçam funções profissionais por conta de outrem.

A amostra considerada no estudo é constituída por 162 indivíduos, dos quais 58 pertencem ao sexo masculino (36%) e 104 ao sexo feminino (65%). A idade dos participantes varia entre os 18 e os 32 anos. A idade mais representada corresponde aos 26 anos (15,4%), seguindo-se os 28 anos (12,3%), os 24 anos (13,6%) e os 25 anos (11,1%). No total, cerca de 73% da amostra situa-se entre os 23 e os 28 anos.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, a amostra revelou um perfil marcadamente qualificado. A maioria dos participantes possui ensino superior, sendo que 70 (43,2%) detêm o grau de licenciatura e 57 (35,2%) o grau de mestre, perfazendo um total de 78,4% do total da amostra. Apenas 32 (19,8%) dos inquiridos completaram até ao ensino secundário, e uma proporção residual de 1,9% completou apenas o ensino básico. Nenhum dos inquiridos tem doutoramento concluído.

No que refere à natureza da entidade empregadora 85,8% dos inquiridos exerce funções no setor privado e apenas 14,2% pertence ao setor público.

No que respeita ao tempo de permanência na organização, os dados foram agrupados em cinco categorias, de modo a facilitar a análise e interpretação da distribuição desta variável. A maioria dos participantes (46,9%) indicou estar na organização há entre 1 e 3 anos, intervalo que corresponde também à mediana e à moda da distribuição, evidenciando que este é o tempo de permanência mais comum entre os inquiridos. A análise dos restantes intervalos revela que 29% dos participantes têm vínculo recente, ou seja, trabalham há menos de um ano na organização (14,2% há menos de 6 meses e 14,8% entre 6 meses e 1 ano).

No que se refere à dimensão das organizações empregadoras, os dados indicam que a maioria dos participantes trabalha em grandes empresas, definidas como aquelas com 250 ou mais trabalhadores, representando 54,9% da amostra total. Este valor revela uma concentração significativa em contextos organizacionais de maior dimensão, onde é expectável a existência de estruturas mais formalizadas de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que diz respeito à prática de *feedback*. As empresas de média dimensão, com entre 50 e 249 trabalhadores, representam 20,4% da amostra, enquanto 14,8% dos participantes exercem funções em organizações com entre 10 e 49 trabalhadores. Apenas 9,9% indicaram trabalhar em microempresas, com menos de 10 trabalhadores.

Relativamente ao regime de exercício da atividade profissional, os dados recolhidos revelam uma distribuição relativamente equilibrada entre o modelo presencial e o modelo híbrido, com uma ligeira predominância deste último. Em concreto, 51,9% dos participantes indicaram desempenhar as suas funções num regime híbrido, combinando trabalho presencial e remoto, enquanto 45,7% afirmaram exercer a sua atividade em regime totalmente presencial. Apenas uma pequena fração da amostra (2,5%) referiu estar em regime de trabalho totalmente remoto.

Tabela I - Caracterização da amostra

Variável	n	%	M	DP
Sexo				
Feminino	104	64,2		
Masculino	58	35,8		
Idade (anos)				
			26,35	2,831
Habilitações Literárias				
Ensino básico (1.º, 2.º ou 3.º ciclo)	3	1,9		
Ensino secundário	32	19,8		
Licenciatura	70	43,2		
Mestrado	57	35,2		
Doutoramento	0			
Natureza da entidade empregadora				
Setor Privado	139	85,8		
Setor Público	23	14,2		
Tempo na empresa				
Menos de 6 meses	23	14,2		
Entre 6 meses e 1 ano	24	14,8		
Entre 1 e 3 anos	76	46,9		
Entre 3 e 5 anos	22	13,6		
Mais de 5 anos	17	10,5		
Dimensão da Organização				
Menos de 10 trabalhadores	16	9,9		
Entre 10 e 49 trabalhadores	24	14,8		
Entre 50 e 249 trabalhadores	33	20,4		
250 ou mais trabalhadores	89	54,9		
Regime de exercício				
Presencial	74	45,7		
Híbrido (presencial e remoto)	84	51,9		
Totalmente Remoto	4	2,5		

Nota: n = Frequência; M = Média; DP = Desvio Padrão

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados

3.1. Fiabilidade das Escalas

Para avaliar a consistência interna das escalas utilizadas no presente estudo, recorreu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach, um índice que permite avaliar a fiabilidade interna dos instrumentos utilizados (Tabela II). Segundo os critérios propostos na literatura valores de alfa iguais ou superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, traduzindo um nível adequado de homogeneidade entre os itens que compõem uma mesma dimensão. Valores compreendidos entre 0,70 e 0,90 indicam uma boa consistência interna, sendo desejáveis na maioria dos contextos empíricos. Não obstante, em estudos de natureza exploratória ou em escalas com número reduzido de itens, poderão ser admitidos valores ligeiramente inferiores (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Previamente à análise da consistência interna, procedeu-se à inversão de seis itens que continham formulações negativas ou contrárias à direção predominante das restantes afirmações do questionário, designadamente os itens 15, 17, 18, 20, 32 e 36.

No contexto deste estudo, foi criada uma variável agregada denominada “*Feedback*”, com o objetivo de representar de forma geral a perceção dos participantes sobre o *feedback* recebido na organização. Esta variável foi construída a partir da média dos itens que compõem as três dimensões do *feedback*, nomeadamente: qualidade, utilidade percebida e disponibilidade da fonte.

Os resultados obtidos evidenciam elevados níveis de fiabilidade para a maioria das escalas utilizadas. A subescala “Qualidade do *Feedback*” apresentou um coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,837, enquanto a subescala “Disponibilidade da Fonte” registou um valor de 0,816. Ambos os coeficientes são considerados elevados, traduzindo uma boa homogeneidade dos respetivos itens. Já a subescala “Perceção de Utilidade do *Feedback*” revelou uma consistência interna ainda mais robusta, com um alfa de 0,893, valor que reforça a fiabilidade desta medida no contexto do presente estudo. A escala relativa à “Intenção de *Turnover*” apresentou também um alfa elevado (0,865), demonstrando uma estrutura interna coesa e adequada para fins de análise estatística. A variável agregada “*Feedback*”, construída a partir da média dos itens das três dimensões referidas, registou um coeficiente alfa de 0,875.

A subescala relativa à motivação intrínseca, adaptada da *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1974) apresentava inicialmente um valor de alfa abaixo do limiar exigido ($\alpha \geq 0,70$) pelo que, após uma avaliação detalhada dos contributos individuais de cada item, verificou-se que os itens 26 e 29 introduziam inconsistências, tanto ao nível estatístico como conceptual. A remoção dos referidos itens resultou num aumento significativo da fiabilidade da escala, fixando o Alfa de Cronbach em 0,729, valor considerado adequado para fins exploratórios em investigação social. Do ponto de vista conceptual, o item 26 apresentava uma formulação negativa centrada na reação ao *feedback* negativo, potencialmente geradora de ambiguidades na interpretação por parte dos inquiridos. Por sua vez, o item 29, embora adaptado da escala original, referia-se ao comportamento de terceiros (“a maioria das pessoas neste trabalho”). Esta formulação, com recurso à perceção sobre elementos terceiros, pode ter induzido um viés de desejabilidade social, dado que os participantes podem tender a responder de forma socialmente aceitável quando lhes é solicitado que avaliem comportamentos de outros, especialmente em contextos organizacionais (Edwards, 1957). Tal viés pode comprometer a precisão da medição da motivação intrínseca, tornando o item conceptualmente inconsistente com os objetivos da escala. Apesar do valor do alfa de Cronbach se encontrar no limite inferior do intervalo considerado fiável, considera-se adequado à natureza exploratória do estudo, justificando-se a manutenção da variável na análise pelo seu contributo conceptual e pertinência face às questões de investigação.

Tabela II - Teste Fiabilidade Variáveis (Alfa de Cronbach)

Escala	Nº itens	Alfa de Cronbach
Qualidade do <i>Feedback</i>	5	0,837
Disponibilidade da Fonte	5	0,816
Perceção de Utilidade do <i>Feedback</i>	5	0,893
Motivação Intrínseca	3	0,729
Intenção de <i>Turnover</i>	6	0,865
<i>Feedback</i> (variável agregada)	15	0,875

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Análise Descritiva das Variáveis

Após validação das escalas utilizadas no presente estudo, foi realizada uma análise descritiva das variáveis do estudo, com o objetivo de caracterizar a amostra e compreender a distribuição dos dados. Foram analisadas as diferentes dimensões do *feedback*, nomeadamente: qualidade do *feedback*, disponibilidade da fonte, utilidade percebida do *feedback*, bem como o *feedback* de forma agregada, a motivação intrínseca e intenção de *turnover*, todas medidas em escalas de tipo Likert de 5 pontos, onde valores mais elevados indicam maior intensidade da concordância, frequência ou probabilidade. A dimensão “Qualidade do *Feedback*” apresentou uma média de 3,79 refletindo uma percepção tendencialmente positiva por parte dos participantes, ainda que com alguma variabilidade nas respostas. Já a dimensão “Disponibilidade da Fonte” apresentou uma média de 3,54 apontando para uma avaliação moderadamente favorável quanto ao acesso à fonte. A maior variabilidade registada nesta dimensão sugere uma distribuição mais heterogénea das percepções, possivelmente influenciada por fatores contextuais ou organizacionais distintos entre os participantes. A “Utilidade do *Feedback*” obteve uma média de 4,10 indicando que os participantes percebem o *feedback* como altamente útil no seu desenvolvimento profissional, sendo esta uma das dimensões mais bem avaliadas. De forma agregada, a variável “*Feedback*” registou uma média de 3,67 com um desvio padrão de 0,77, o que demonstra uma percepção globalmente positiva, mas com uma dispersão moderada entre as respostas. Este resultado sugere que, no conjunto das três dimensões, os participantes tendem a considerar o *Feedback* recebido como razoavelmente consistente em qualidade, disponibilidade e utilidade, embora persistam diferenças individuais ou contextuais que podem explicar a variação observada.

A “Motivação Intrínseca”, com uma média de 4,17, reflete uma percepção marcadamente positiva por parte dos participantes quanto ao seu grau de motivação intrínseca. A reduzida dispersão dos dados sugere, ainda, uma consistência significativa entre os inquiridos.

Por fim, a variável “Intenção de *Turnover*” apresentou uma média de 2,93, posicionando-se próximo do ponto médio da escala, o que reflete um nível moderado de incerteza quanto à permanência no contexto laboral atual. A variabilidade moderada observada nas respostas indica que esta dimensão pode ser influenciada por outros fatores, sendo por isso relevante explorar a sua associação com as restantes variáveis.

Tabela III - Análise Descritiva das Variáveis

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Qualidade do <i>Feedback</i>	162	1,6	5,00	3,7988	0,83182
Disponibilidade da Fonte	162	1,4	5,00	3,5420	0,90511
Utilidade do <i>Feedback</i>	162	1,0	5,00	4,1049	0,78121
Motivação Intrínseca	162	2,0	5,00	4,1770	0,61292
Intenção de <i>Turnover</i>	162	1,0	4,67	2,9300	0,87578
<i>Feedback</i>	162	1,9	5,00	3,6704	0,76645

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Análise de Correlação entre as variáveis

Com o objetivo de explorar as correlações entre as diferentes variáveis em estudo, foi realizada uma análise de correlações de Pearson, devidamente descritas na tabela IV. Conforme salientado por (Schober & Schwarte, 2018), a utilização do coeficiente de correlação de Pearson permite estimar simultaneamente a direção e a magnitude da associação linear entre duas variáveis contínuas. Atendendo à natureza exploratória do presente estudo e ao objetivo de identificar padrões relacionais entre as variáveis, foi adotado um nível de significância de 0,05, em consonância com as práticas metodológicas mais recorrentes na literatura científica.

No âmbito desta análise foi também considerada a variável composta “*Feedback*”, no sentido de validar a coesão interna da variável e a adequação da sua agregação.

Tabela IV - Correlação entre Variáveis

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1 Qualidade do <i>Feedback</i>	-					
2 Disponibilidade da Fonte	,557**	-				
3 Percepção de Utilidade do <i>Feedback</i>	,392**	,196*	-			
4 Motivação Intrínseca	,331**	,134	,565**	-		
5 Intenção de <i>Turnover</i>	-,533**	-,534**	-,215**	-,201*	-	
6 <i>Feedback (variável agregada)</i>	,871**	,893**	,328**	,259**	-,605**	-

** A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades)

* A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades)

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados revelaram um conjunto de correlações estatisticamente significativas e com sentido teórico coerente. A qualidade do *feedback* apresentou uma correlação negativa moderada com a intenção de *turnover* ($r = -0,533$ $p < 0,01$) sugerindo que percepções mais positivas quanto à qualidade do *feedback* recebido se associam a níveis mais reduzidos de intenção de saída da organização. De forma semelhante, a disponibilidade da fonte de *feedback* evidenciou também uma correlação negativa moderada com a intenção de *turnover* ($r = -0,534$ $p < 0,01$) sugerindo que trabalhadores que percebem as suas fontes de *feedback* como acessíveis e disponíveis, tendem a apresentar uma menor predisposição para abandonar a organização. A percepção de utilidade do *feedback*, por sua vez, correlacionou-se negativamente com a intenção de *turnover* ($r = -0,215$ $p < 0,05$), embora com uma força de associação inferior às anteriores, mas ainda assim estatisticamente significativa.

Os resultados da análise revelaram ainda que as três dimensões do *feedback* nomeadamente: qualidade, utilidade e disponibilidade da fonte, se encontram positivamente correlacionadas entre si, existindo uma relação estatisticamente significativa entre a qualidade do *feedback* e a disponibilidade da fonte ($r = 0,557$ $p < 0,01$), entre a qualidade e a utilidade percebida ($r = 0,392$ $p < 0,01$), e entre a disponibilidade da fonte e a utilidade do *feedback* ($r = 0,196$ $p < 0,05$).

No que respeita à relação entre as dimensões do *feedback* e a motivação intrínseca, observou-se uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a qualidade do *feedback* e a motivação intrínseca ($r = 0,331$ $p < 0,01$), bem como entre a utilidade do *feedback* e a motivação intrínseca ($r = 0,565$ $p < 0,01$). Embora a disponibilidade da fonte de *feedback* também apresente uma correlação positiva com a motivação intrínseca ($r = 0,134$), esta não atingiu significância estatística, não sendo possível afirmar com confiança a existência de uma relação sistemática entre estas variáveis.

Adicionalmente, verificou-se a existência de uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre a motivação intrínseca e a intenção de *turnover* ($r = -0,201$, $p < 0,05$), indicando que níveis mais elevados de motivação estão associados a uma menor predisposição dos indivíduos para abandonar a organização. Embora a magnitude da correlação seja considerada fraca, os resultados sustentam a ideia de que a motivação poderá desempenhar um papel relevante na mitigação da intenção de saída. Assim, e tendo em consideração que as dimensões do *feedback* apresentam correlações

positivas e significativas com a motivação intrínseca, levanta-se a possibilidade desta variável funcionar como um fator mediador na relação entre o *feedback* e a intenção de *turnover*.

Por fim, a variável agregada *feedback* apresentou correlações estatisticamente significativas com todas as variáveis incluídas na análise. Verificou-se, nomeadamente, uma correlação positiva muito forte com a disponibilidade da fonte ($r = 0,893$; $p < 0,01$), seguida da Qualidade do *feedback* ($r = 0,871$; $p < 0,01$) e uma correlação positiva, embora mais modesta, com a Percepção de Utilidade do *feedback* ($r = 0,328$; $p < 0,01$) e com a Motivação Intrínseca ($r = 0,259$; $p < 0,05$). Destaca-se ainda a existência de uma correlação negativa significativa entre o *feedback* e a Intenção de *Turnover* ($r = -0,605$; $p < 0,01$).

3.4. Análise de Regressões

Com o objetivo de aprofundar a relação entre a percepção global de *feedback* e a intenção de *turnover*, foi realizada uma regressão linear simples (tabela V), tendo como variável preditora a variável composta “*feedback*” e como variável dependente a Intenção de *Turnover*. Esta análise teve como objetivo verificar em que medida a percepção global do *feedback* recebido pelos colaboradores permite explicar as variações na sua predisposição para abandonar a organização. O modelo revelou-se estatisticamente significativo [$F(1,160) = 92,245$, $p < 0,001$], com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,366$, sugerindo que 36,6% da variância na intenção de *turnover* pode ser explicada pela percepção global de *feedback*. O coeficiente de regressão não padronizado ($B = -0,691$) e o coeficiente padronizado ($Beta = -0,605$, $p < 0,001$) evidenciam um efeito negativo, estatisticamente significativo e de magnitude moderada a forte, indicando que uma melhor percepção global do *feedback* está associada a uma menor intenção de saída da organização.

Tabela V - Regressão Linear Simples (Feedback e Intenção de Turnover)

Resumo do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	,605 ^a	0,366	0,362	0,69967

^a Preditores: (Constante), *Feedback*

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
	Regressão	45,158	1	45,158	92,245	<,001 ^b
1	Resíduo	78,327	160	0,490		
	Total	123,485	161			

^a Variável Dependente: Var_Intenção *Turnover*

^b Preditores: (Constante), *Feedback*

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro	Erro		
1	(Constante)	5,466	0,270		20,266	<,001
	<i>Feedback</i>	-0,691	0,072	-0,605	-9,604	<,001

^a Variável Dependente: Var_Intenção *Turnover*

Fonte: Elaboração Própria

Paralelamente foi conduzida uma regressão linear múltipla com o objetivo de estimar o contributo específico de cada dimensão do *feedback* na variável dependente: intenção de *turnover*. O modelo global revelou-se estatisticamente significativo [$F(3,158) = 30,414$, $p < 0,001$] com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,366$. A dimensão qualidade do *feedback* ($\beta = -0,335$, $p < 0,001$) e disponibilidade da fonte ($\beta = -0,344$, $p < 0,001$) mantiveram efeitos negativos e estatisticamente significativos sobre a intenção de *turnover*, ao passo de que a perceção de utilidade não surge como relevante no modelo.

Tabela VI - Regressão Linear Múltipla (Dimensões Feedback e Intenção de Turnover)

Resumo do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	,605 ^a	0,366	0,354	0,70388

^a Preditores: (Constante), Var_Percepção.Utilidade.do.Feedback, Var_Disponibilidade.da.Fonte, Var_Qualidade

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	45,205	3	15,068	30,414	<,001 ^b
	Resíduo	78,28	158	0,495		
	Total	123,485	161			

^a Variável Dependente: Var_ Intenção Turnover

^b Preditores: (Constante), Var_Percepção.Utilidade.do.Feedback, Var_Disponibilidade.da.Fonte, Var_Qualidade

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro			
1	(Constante)	5,524	0,347		15,918	<,001
	Var_Qualidade	-0,353	0,086	-0,335	-4,124	<,001
	Var_Disponib.Fonte	-0,333	0,074	-0,344	-4,511	<,001
	Var_Perc.Utili.Feedback	-0,018	0,077	-0,016	-0,232	0,817

^a Variável Dependente: Var_ Intenção Turnover

Fonte: Elaboração Própria

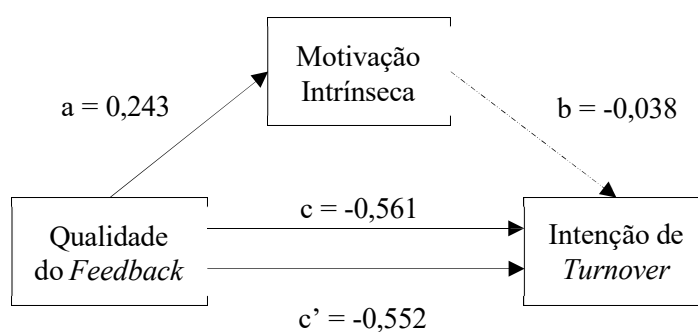
3.5. Análise de Mediação

Com o intuito de compreender de que forma a motivação intrínseca poderia interferir na relação entre o *feedback* e a intenção de *turnover*, foram realizadas análises de mediação que procuraram avaliar se esta variável funcionaria como elo explicativo entre os dois fenómenos. Para isso, foram efetuados três testes de mediação distintos, um para cada dimensão do *feedback*: qualidade, disponibilidade da fonte e percepção de utilidade. Cada uma dessas dimensões foi testada individualmente como variável preditora, tendo a motivação intrínseca como variável mediadora e a intenção de *turnover*

como variável de resultado. Para o efeito, foram realizadas análises de mediação simples utilizando o modelo 4 do PROCESS macro (Hayes, 2018), com 5000 amostras de *bootstrapping* e intervalos de confiança de 95%.

Verificou-se que o impacto da qualidade do *feedback* (X) sobre a motivação intrínseca (M) foi estatisticamente significativo, $\beta = 0,2439$, IC95% [0,1353; 0,3524], $t = 4,4368$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,1096$ (10,96%), contudo, ao incluir a motivação intrínseca como variável mediadora no modelo de predição da intenção de *turnover* (Y), esta não se revelou estatisticamente significativa, $\beta = -0,0385$, IC95% [-0,2390; 0,1620], $t = -0,3792$, $p = 0,7051$.

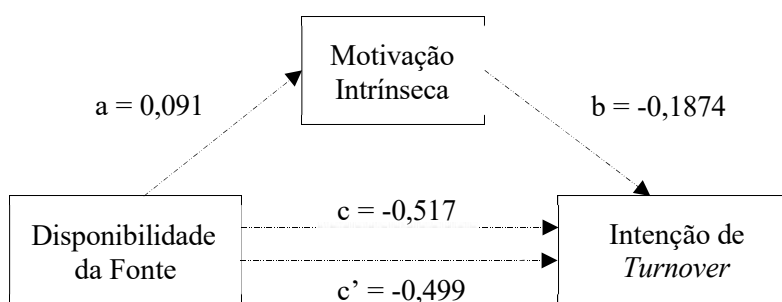
Figura 2 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (Qualidade do Feedback e Intenção de Turnover)



Fonte: Elaboração Própria

A disponibilidade da fonte, por sua vez, não demonstrou um efeito estatisticamente significativo sobre a motivação intrínseca, $\beta = 0,0910$, IC95% [-0,0138; 0,1957], $t = 1,7145$, $p = 0,0884$, com $R^2 = 0,0180$ (1,80%) e por sua vez a motivação também não se revelou estatisticamente significativa na predição da intenção de *turnover*, $\beta = -0,1874$, IC95% [-0,3760; 0,0013], $t = -1,9614$, $p = 0,0516$.

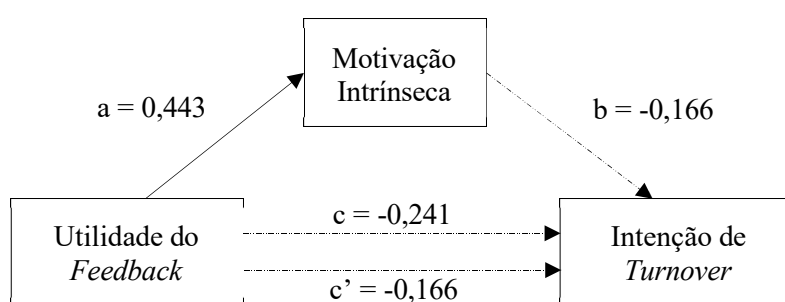
Figura 3 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (Disponibilidade da Fonte e Intenção de Turnover)



Fonte: Elaboração Própria

A percepção de utilidade do *feedback* mostrou um efeito positivo e significativo sobre a motivação intrínseca, $\beta = 0,4430$, IC95% [0,3419; 0,5441], $t = 8,6529$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,3188$ (31,88%), no entanto nem a motivação intrínseca ($\beta = -0,1664$, IC95% [-0,4299; 0,0972], $t = -1,2466$, $p = 0,2144$) nem a percepção de utilidade ($\beta = -0,1669$, IC95% [-0,3737; 0,0398], $t = -1,5946$, $p = 0,1128$) foram preditores significativos da intenção de *turnover* no modelo mediado, que apresentou um R^2 de 0,0553 (5,53%).

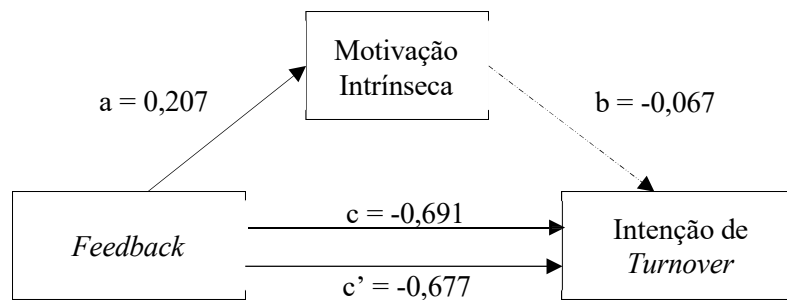
Figura 4 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (Utilidade do Feedback e Intenção de Turnover)



Fonte: Elaboração Própria

Após a análise individual das três dimensões do *feedback*, procedeu-se à realização de uma nova análise de mediação, desta vez considerando a variável composta “*feedback*” como variável independente. A análise teve como objetivo avaliar se a variável motivação intrínseca mediava a relação entre a variável composta *feedback* e a intenção de *turnover*. Os resultados revelaram que o *feedback* tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a motivação intrínseca ($B = 0,2071$; $p = 0,0009$), e um efeito direto negativo e significativo sobre a intenção de *turnover* ($B = -0,6771$; $p < 0,001$). Contudo, a motivação intrínseca não demonstrou um efeito significativo sobre a intenção de *turnover* ($B = -0,0673$; $p = 0,4718$), e o efeito indireto estimado foi também não significativo, uma vez que o intervalo de confiança do *bootstrap* inclui o zero ($\beta = -0,0139$; IC95% [-0,0717 ; 0,0254]).

Figura 5 - Efeito Mediador Motivação Intrínseca (Feedback e Intenção de Turnover)



Fonte: Elaboração Própria

3.6. Análises Complementares

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das possíveis relações entre variáveis sociodemográficas e as variáveis principais do estudo, foi conduzida uma matriz de correlações utilizando o coeficiente de Pearson (Anexo II). A matriz contemplou todas as variáveis sociodemográficas recolhidas no questionário incluindo: idade, setor da organização (público/privado), vínculo contratual, regime de trabalho, escolaridade, tempo na organização e dimensão da organização e cruzou-as entre si e com os indicadores principais da investigação.

A variável idade revelou ter correlações estatisticamente com o tempo de trabalho na organização ($\rho = 0,389$; $p < 0,01$), o tipo de vínculo contratual ($\rho = -0,236$; $p < 0,01$), e o nível de escolaridade ($\rho = 0,287$; $p < 0,01$). O setor da entidade empregadora correlacionou-se com o regime de trabalho ($\rho = -0,263$; $p < 0,01$), com a variável em estudo “qualidade do *feedback*” ($\rho = -0,200$; $p = 0,01$) e com a variável agregada “*feedback*” ($\rho = -0,172$; $p = 0,02$).

O tempo de permanência na organização apresentou uma correlação negativa e estatisticamente significativa para com o tipo de vínculo contratual ($\rho = -0,262$; $p < 0,01$) e com as variáveis em estudo motivação intrínseca ($\rho = -0,163$; $p = 0,03$) e percepção de utilidade ($\rho = -0,162$; $p = 0,04$). Por sua vez o tipo de vínculo contratual dos trabalhadores correlacionou-se negativamente com o regime de trabalho ($\rho = -0,222$; $p = 0,004$).

A dimensão da organização apresentou correlações positivas e estatisticamente significativas com o regime de trabalho ($\rho = 0,247$; $p = 0,002$), o nível de escolaridade ($\rho = 0,371$; $p < 0,01$), e a variável em estudo intenção de *turnover* ($\rho = 0,172$; $p = 0,02$),

3.7. Discussão de Resultados

A problemática da retenção de talento, amplamente destacada na literatura (Aggarwal *et al.*, 2022; Allen, 2008; Kumar, 2022) assume especial relevância num cenário marcado pelo aumento das taxas de *turnover* (Mercer, 2023) e pela crescente presença da Geração Z no mercado de trabalho (Deloitte, 2024). O *feedback* caracteriza-se, neste contexto, como uma prática multidimensional, cujos componentes podem impactar diretamente o comportamento organizacional dos trabalhadores, nomeadamente no que respeita à sua motivação, satisfação profissional e intenção de permanência na respetiva organização (Haider *et al.*, 2016). Assim, esta investigação procurou testar empiricamente estas relações, considerando ainda o papel da motivação intrínseca enquanto possível mediadora.

Os resultados obtidos evidenciam que a qualidade do *feedback* apresenta uma relação negativa significativa com a intenção de *turnover*, o que está em linha com a perspetiva de Joo *et al.* (2015), para quem o *feedback* construtivo e orientado para o desenvolvimento dos colaboradores constitui um fator determinante do comprometimento organizacional, com impacto direto na redução da predisposição para abandonar a organização. De forma semelhante, a disponibilidade da fonte de *feedback* revelou uma associação negativa de magnitude equivalente para com a intenção de *turnover*, sugerindo que colaboradores que percecionam as suas chefias como fontes acessíveis tendem a sentir-se mais apoiados, o que reforça o seu compromisso com a organização. Esta evidência é coerente com o modelo de suporte social apresentado por Eisenberger *et al.* (2002) que sublinha o papel do suporte percebido no fortalecimento do vínculo organizacional e na diminuição da intenção de saída.

Por outro lado, a utilidade percebida do *feedback* mostrou ter uma influência menos expressiva sobre a intenção de *turnover* em comparação com as restantes dimensões. Tal facto pode ser justificado pela diferença empírica entre a convicção genérica de que o *feedback* é útil para o desenvolvimento profissional e a experiência prática de o receber de forma aplicável e relevante. Assim, ainda que os colaboradores

reconheçam o valor do *feedback* enquanto ferramenta de crescimento, conforme sublinha (Zingoni, 2017), é a qualidade efetiva da informação transmitida e a facilidade de acesso às fontes que parecem ter maior peso na decisão de permanecer ou não na organização.

De acordo com o modelo conceptual proposto por London (2003), a eficácia do *feedback* depende não apenas do conteúdo transmitido, mas também das condições relacionais que permitem clarificar, adaptar e aplicar a informação recebida. Nesta linha, Aguinis (2013) destaca que fontes de *feedback* credíveis e acessíveis tendem a reforçar a aceitação da mensagem, aumentando a percepção de utilidade e de qualidade. Estes pressupostos encontram suporte nos resultados do presente estudo, que evidenciam uma correlação positiva forte entre a qualidade do *feedback* e a disponibilidade da fonte. Tal relação sugere que, na prática, a percepção de qualidade é potenciada quando os colaboradores consideram as suas fontes de *feedback* acessíveis e confiáveis, sublinhando assim a relevância das relações interpessoais na eficácia desta ferramenta de gestão.

Por outro lado, a motivação intrínseca, tem consistentemente demonstrado uma relação negativa para com a intenção de *turnover* (Baard *et al.*, 2004; Freitas *et al.*, 2023; Kim, 2015) e os resultados obtidos corroboram esta noção, demonstrando que indivíduos mais motivados intrinsecamente apresentam menor predisposição para abandonar a organização, sustentando também a perspetiva de Ryan & Deci (2000) segundo a qual um *feedback* de qualidade pode reforçar a satisfação de necessidades psicológicas básicas, potenciando a motivação intrínseca. A análise de correlações entre as variáveis demonstrou ainda que a motivação intrínseca apresenta associações estatisticamente significativas com algumas dimensões do *feedback*, nomeadamente a qualidade e a percepção de utilidade. A ausência de uma relação estatisticamente significativa entre a disponibilidade da fonte de *feedback* e a motivação intrínseca poderá, por sua vez, ser explicada pelo facto de a mera acessibilidade ao interlocutor não garantir, por si só, *feedback* de qualidade ou percebido como útil. Tal como defendem Ashford *et al.* (2003) e Ryan & Deci (2000), é a natureza construtiva, específica e reforçadora do *feedback* que satisfaz as necessidades de competência e autonomia, que podem, por sua vez, influenciar a intenção de *turnover* (Haivas *et al.*, 2013; Hood & Patton, 2022).

Com base nestes pressupostos, testou-se a hipótese da variável motivação intrínseca atuar como mediadora da relação entre *feedback* e intenção de *turnover*. A

análise dos dados permitiu, no entanto, concluir que ao contrário do esperado, a motivação intrínseca não mediou esta relação de forma estatisticamente significativa.

A ausência de um efeito mediador significativo da motivação intrínseca pode estar relacionada com o facto de esta variável, por si só, não ser suficiente para explicar a forma como o *feedback* impacta a intenção de *turnover*, sugerindo que outras variáveis como satisfação no trabalho (Zhou, 2009), clima organizacional (Romana & Gestoso, 2025) ou perceção de justiça diversos estudos destacam que o *feedback* organizacional, tem, por si só, a capacidade de atuar como uma ferramenta de clarificação de expectativas, apoio e redução de ambiguidades (Allen, 2008; Steelman *et al.*, 2004). O modelo de suporte organizacional percebido (POS) proposto por Eisenberger *et al.* (2002) sustenta que a perceção de disponibilidade e acessibilidade das chefias fortalece diretamente o compromisso organizacional, reduzindo a intenção de saída sem depender exclusivamente de fatores motivacionais. Da mesma forma, Norris-Watts & Levy (2004) salientam que um ambiente de *feedback* contribui para reforçar o compromisso afetivo dos colaboradores, o que, por sua vez, se traduz em comportamentos organizacionais mais positivos. Por outro lado, embora a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) e estudos como o de Baard *et al.* (2004) enfatizem o papel da motivação intrínseca para o desempenho e bem-estar, vários autores reconhecem que o seu efeito na intenção de *turnover* pode não ser determinante, sobretudo quando fatores contextuais e relacionais têm peso preponderante (Cohen *et al.*, 2016; Guo *et al.*, 2014).

A ausência de uma mediação entre estas variáveis não deverá negligenciar o impacto de possíveis limitações metodológicas do presente estudo. Maxwell & Cole (2007) destacam que análises de mediação realizadas com dados transversais podem não captar adequadamente as relações dinâmicas entre variáveis, uma vez que este tipo de desenho apenas fornece uma fotografia estática do fenómeno num determinado momento, não permitindo observar como as variáveis evoluem e se influenciam mutuamente ao longo do tempo. Neste sentido, é plausível que os efeitos motivacionais do *feedback* sobre a intenção de *turnover* se manifestem de forma diferida, exigindo um período de maturação para que a motivação intrínseca atue como elo explicativo. Estes constrangimentos metodológicos reforçam a importância de futuras investigações recorrerem a desenhos longitudinais, de modo a acompanhar a evolução temporal do

impacto do *feedback* na motivação intrínseca e, conseqüentemente, na capacidade de retenção da organização.

Em síntese, os resultados obtidos confirmam as hipóteses H1, H1a e H1b, indicando que o *feedback* em geral, e especificamente a qualidade e a disponibilidade da fonte, estão negativamente correlacionadas à intenção de turnover. A hipótese H1c, relativa à percepção de utilidade, foi apenas parcialmente suportada, apresentando significância na análise bivariada, mas não no modelo de regressão múltipla. No que respeita à mediação pela motivação intrínseca (H2 e respectivas sub-hipóteses), nenhuma das análises revelou efeitos mediadores estatisticamente significativos, não sendo possível confirmar essas hipóteses no contexto da presente amostra.

Capítulo IV – Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

4.1. Conclusões

Este estudo evidencia, de forma inequívoca, que o *feedback* desempenha um papel central na forma como os profissionais da Geração Z avaliam a sua permanência numa organização. Os dados demonstram que quando o *feedback* é percebido como claro, construtivo e acessível, a predisposição para abandonar o local de trabalho tende a reduzir de forma significativa. Observou-se então que a qualidade da informação transmitida e a facilidade de acesso às fontes de *feedback* são fatores particularmente valorizados, sendo estes os elementos que mais influenciam a decisão de permanecer ou não na organização. Embora a utilidade percebida do *feedback* seja reconhecida, revela-se insuficiente, por si só, para garantir o mesmo efeito, confirmando que é a combinação entre qualidade, relevância e acessibilidade que fortalece a relação entre *feedback* e intenção de permanência. A motivação intrínseca dos colaboradores, por sua vez, embora associada a percepções positivas de *feedback*, não constitui um mecanismo de mediação determinante na relação que liga o *feedback* à intenção de *turnover*.

Em termos globais, os resultados obtidos demonstram que práticas de *feedback* consistentes e bem estruturadas podem contribuir de forma relevante para a retenção de talento jovem, promovendo relações de maior proximidade e confiança entre líderes e colaboradores. Assim, este estudo sublinha a importância de uma cultura organizacional

que valorize a comunicação aberta e o acompanhamento regular, como resposta às expectativas e necessidades de uma geração que privilegia o desenvolvimento contínuo.

De forma sintética, conclui-se que o investimento em práticas de *feedback* de qualidade não só melhora a experiência profissional da Geração Z, como se revela uma estratégia eficaz para mitigar a intenção de *turnover*, favorecendo a construção de vínculos organizacionais mais sólidos e duradouros.

4.2. Implicações Teóricas

O presente estudo contribui para o avanço do conhecimento científico ao aprofundar a compreensão sobre a relação entre *feedback* e intenção de *turnover* na Geração Z, um segmento ainda relativamente recente no mercado de trabalho. Ao evidenciar que a qualidade do *feedback* e a disponibilidade da fonte se relacionam de forma significativa com a redução da intenção de *turnover*, o estudo reforça a pertinência de integrar o *feedback* enquanto variável explicativa nos modelos de comportamento organizacional focados no *turnover* voluntário. Além disso, a investigação evidencia que, embora exista uma relação positiva entre o *feedback* e a motivação intrínseca, e também entre a motivação intrínseca e a intenção de *turnover*, o efeito da motivação intrínseca como elo explicativo entre estas variáveis não se verificou de forma consistente. Esta constatação é relevante porque questiona a ideia, muitas vezes assumida em estudos teóricos, de que basta melhorar a motivação intrínseca para que o efeito do *feedback* na retenção seja maximizado. Os resultados sugerem que, no contexto analisado, o *feedback* exerce um efeito mais direto sobre a intenção de permanência, e que este efeito não depende necessariamente de alterações no nível de motivação dos colaboradores.

Neste sentido, este trabalho destaca-se por aportar evidência empírica aplicada à realidade portuguesa, contribuindo para colmatar lacunas existentes na literatura, sobretudo no que respeita a práticas de gestão ajustadas a perfis geracionais específicos.

4.3. Implicações Práticas

Para além do seu contributo académico, os resultados do presente estudo apresentam implicações práticas relevantes para gestores e organizações que procuram promover a retenção de talento jovem. O impacto positivo do *feedback* evidencia a

importância de investir em políticas e práticas de gestão de pessoas que valorizem a comunicação aberta, regular e construtiva. Assim, as organizações devem priorizar o desenvolvimento de competências de liderança orientadas para o *feedback* contínuo, capacitando gestores para fornecerem orientações claras, específicas e adaptadas às necessidades individuais de cada colaborador. Adicionalmente, torna-se fundamental garantir que as fontes de *feedback* se apresentem disponíveis e acessíveis, fomentando uma relação de proximidade e confiança, garantindo um acompanhamento regular, integrado na cultura organizacional.

Em síntese, as organizações que pretendem responder eficazmente às expectativas da Geração Z devem encarar o *feedback* não apenas como um mecanismo de controlo, mas como um instrumento de desenvolvimento e retenção de talento.

4.4. Limitações do Estudo e Recomendações Futuras

Apesar dos contributos teóricos e práticos apresentados, é importante reconhecer algumas limitações que marcam este estudo e que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e na definição de futuras linhas de investigação.

A principal limitação decorre do facto de se tratar de uma investigação de natureza transversal, baseada na recolha de dados num único momento temporal. Este tipo de desenho não permite acompanhar a evolução das perceções dos colaboradores nem captar possíveis mudanças nas relações entre *feedback*, motivação intrínseca e intenção de *turnover* ao longo do tempo. Estudos futuros que adotem uma abordagem longitudinal poderão aprofundar o entendimento destes processos, contribuindo para clarificar as dinâmicas de influência entre as variáveis.

Uma segunda limitação prende-se com o facto de, embora se tenha confirmado que a motivação intrínseca se relaciona positivamente com algumas dimensões do *feedback*, o seu papel como variável mediadora não se verificou de forma estatisticamente significativa. Este resultado sugere que o impacto do *feedback* na intenção de *turnover* poderá ocorrer de forma mais direta, ou que a relação seja mediada por outros fatores não contemplados no presente modelo. Assim, é pertinente encorajar investigações que explorem variáveis adicionais ou contextos alternativos para compreender em maior profundidade os mecanismos subjacentes a esta relação.

É ainda relevante sublinhar que os dados foram recolhidos no contexto específico do mercado de trabalho em Portugal, podendo existir particularidades culturais, económicas ou organizacionais que limitem a generalização dos resultados para outras realidades. A replicação do estudo noutros contextos geográficos poderá contribuir para validar ou contrastar os padrões identificados, reforçando a aplicabilidade dos resultados em cenários internacionais.

Por fim, importa ainda reconhecer que a elevada concentração de participantes a exercer funções em grandes empresas (54,9%) pode influenciar os resultados obtidos. Nestes contextos organizacionais, é mais provável a existência de práticas de gestão de recursos humanos mais estruturadas, incluindo sistemas formais de avaliação de desempenho e maior regularidade na comunicação de *feedback*. Assim, os resultados do presente estudo devem ser interpretados à luz desta característica da amostra, sendo recomendável que futuras investigações considerem uma distribuição mais equilibrada em termos de dimensão organizacional.

Referências Bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022a). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Prentice Hall.
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Allen, D. G. (2008). *Retaining Talent - A guide to analyzing and managing employee turnover*. www.shrm.org/foundation.

- Messick, S. (1959). Book Reviews : The Social Desirability Variable in Personality Assessment and Research, by Allen L. Edwards. New York: The Dryden Press, 1957. Pp. 108. \$2.75. *Educational and Psychological Measurement*, 19(3), 451–454. <https://doi.org/10.1177/001316445901900321>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Anusha, K., & Rajesh, Dr. M. (2024). Impact of Employee Turnover on Organization Performance with Reference to Optum Global Solutions Pvt. Ltd, Hyderabad. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(7), 2362–2370. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0724.1810>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on *Feedback-seeking* behavior organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and Weil-Being in two work settings1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Balcerzyk, R., & Materac, J. (2019). Talent management as a concept of human capital management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 133, 7–18. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.133.1>
- Balogun, A. O., Andel, S. A., & Smith, T. D. (2020). “Digging Deeper” into the Relationship Between Safety Climate and Turnover Intention Among Stone, Sand and Gravel Mine Workers: Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061925>
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A FIELD STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL *FEEDBACK* ENVIRONMENT AND PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 42(2), 343–358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00662.x>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Boxall, P., & MacKy, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>

- Chaicoski, M., Forlin, J. V., & Baade, J. H. (2021). AS ÂNCORAS DE CARREIRA DA GERAÇÃO Z. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 115–127. <https://doi.org/10.33362/visao.v10i2.2455>
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michals, E. (1998). *The War for Talent*. <https://www.researchgate.net/publication/284689712>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cioca, I., & Gifford, J. (2022). *Performance Feedback: an evidence review*.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2015). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371x155581850>
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Culbert, S. A. (2008). Get Rid of the Performance Review! *The Wall Street Journal*. www.djreprints.com
- Dalton, D. R., Johnson, J. L., & Daily, C. M. (1999). On the Use of “Intent to . . .” Variables in Organizational Research: An Empirical and Cautionary Assessment. *Human Relations*, 52(10), 1337–1350. <https://doi.org/10.1177/001872679905201006>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (Inc. Pearson Education, Ed.; 15th ed.). <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, & Beth Axelrod. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975b). Belief, attitude, intention, and behavior: An Introduction to Theory and Research. Addison Wesley Publishing Company.
- Freitas, M., Moreira, A., & Ramos, F. (2023a). Occupational Stress and Turnover Intentions in Employees of the Portuguese Tax and Customs Authority: Mediating

- Effect of Burnout and Moderating Effect of Motivation. *Administrative Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/admsci13120251>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P. M. (2024). Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), 194–213. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>
- Girdwicheai, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: Do the work environment and the training matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 42–54. [https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.J\(4\)](https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.J(4))
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guo, Y., Liao, J., Liao, S., & Zhang, Y. (2014). The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental Feedback and employee job performance. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 731–742. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.731>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*.
- Haider, S., Shah, A., & Beh, L.-S. (2016). The Impact of Motivation Enhancing Practices and Mediating Role of Talent Engagement on Turnover Intentions: Evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 823–835. <http://www.econjournals.com>
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869–1880. <https://doi.org/10.1111/jasp.12149>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* (THE GUILFORD PRESS, Ed.; 2nd ed.). www.guilford.com/MSS

- Hoffmaster, K. A., Angeles, J. O., Guzman, I. R., & Cromer, K. W. (2020). Job-Leisure and Work-Family Conflict: Do they Really Matter in IT Professional Turnover? *SIGMIS-CPR 2020 - Proceedings of the 2020 Computers and People Research Conference*, 107–113. <https://doi.org/10.1145/3378539.3393867>
- Hood, C., & Patton, R. (2022). Exploring the role of psychological need fulfilment on stress, job satisfaction and turnover intention in support staff working in inpatient mental health hospitals in the NHS: a self-determination theory perspective. *Journal of Mental Health*, 31(5), 692–698. <https://doi.org/10.1080/09638237.2021.1979487>
- Hovořáková, E., & Pauknerová, D. (2024). MODEL AND SPECIFICS OF GENERATION Z ENTRY ONTO THE CZECH LABOUR MARKET. *Central European Business Review*, 13(3), 1–29. <https://doi.org/10.18267/J.CEBR.349>
- Isfahani, S. S., Bahrami, S., & Torki, S. (2013). Job characteristic perception and intrinsic motivation in medical record department staff. *Medicinski Arhiv*, 67(1), 51–55. <https://doi.org/10.5455/medarh.2013.67.51-55>
- Joo, B. K. B., Hahn, H. J., & Petersonb, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental *Feedback*, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116–130. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549>
- Kahmann, K., & Mulder, R. H. (2011). *FEEDBACK IN ORGANIZATIONS A REVIEW OF FEEDBACK LITERATURE AND A FRAMEWORK FOR FUTURE RESEARCH*.
- Kaizen Institute. (2023). *BARÓMETRO RECURSOS HUMANOS*.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). A Structural Equation Model for Measuring the Impact of Employee Retention Practices on Employee's Turnover Intentions: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 221–247. <https://doi.org/10.1177/2322093714549109>
- Kennedy, S. P., Matteson, M. L., & Ming, Y. (2025). Exploring the effects of informal *Feedback* on organizational outcomes in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 51(1). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2025.103005>
- Kim, J. (2015). What increases public employees' turnover intention? *Public Personnel Management*, 44(4), 496–519. <https://doi.org/10.1177/0091026015604447>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>

- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2017-0051>
- Carvalho, M. L. L., Da Silva Cruz, P., Santana, D. a. E., Da Mota Silveira Neto, P. A., & Prikladnicki, R. (2024). Please do not go: understanding turnover of software engineers from different perspectives. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2407.00273>
- Lavkush Mishra. (2022). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4), 56–59. <https://doi.org/10.55544/ijrah.2.4.57>
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the *Feedback orientation scale (FOS)*. *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405. <https://doi.org/10.1177/0149206310373145>
- Ling, Y.-L., Law, G., & Soon, H. (2019). *FEEDBACK ENVIRONMENT IN THE WORKPLACE: IMPLICATIONS FOR INTRINSIC MOTIVATION*. *Asian Journal of Social Science Research*, 2(1), 2600–9706. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8127399>
- Liu, B., & Peng, L. (2007). Exploration and test of a model of employees' voluntary turnover in China. *Frontiers of Business Research in China*, 1(3), 378–384. <https://doi.org/10.1007/s11782-007-0022-z>
- London, M. (2003b). Job feedback. In *Psychology Press eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781410608871>
- Luna-Arocas, R., & Danvila-del-Valle, I. (2022). The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.64>
- Mannheim, K. (1954). *Ideology and Utopia: An Introduction to the Sociology of Knowledge* (Routledge & Kegan Paul Ltd., Ed.; Louis Wirth and Edward Shils, Trans.).
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório De Psicologia*, 4(1). <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martin, L., Nguyen-Thi, U. T., & Mothe, C. (2021). Human resource practices, perceived employability and turnover intention: does age matter? *Applied Economics*, 53(28), 3306–3320. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1886238>
- Martins, P. S. (2006). *A rotatividade dos trabalhadores em Portugal*. <https://www.researchgate.net/publication/228462090>
- Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods*, 12(1), 23–44. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.23>

- Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O. (2012). Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. In *International Journal of Humanities and Social Science* (Vol. 2, Issue 14). www.ijhssnet.com
- Mercer. (2023). *Total Compensation Portugal 2023*.
- Milotay, N. (2020). *Next generation or lost generation?*
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mohamad Mazlan, M. R., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078–091. <https://doi.org/10.47153/jbmr42.6302023>
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the *Feedback* environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 351–365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.003>
- Onorel, P. B. (2019). *The Importance of Feedback in Organizational Communication* (Vol. 8).
- Pace, F., Ingusci, E., Signore, F., & Sciotto, G. (2021). Human resources management practices perception and extra-role behaviors: The role of employability and learning at work. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168803>
- PME Líder*. (2023).
- Raju, V., & Harinarayana, N. S. (2016). *Online survey tools: A case study of Google Forms*. <https://www.researchgate.net/publication/326831738>
- Rana, J., Gutierrez, P. L., & Oldroyd, J. C. (2021). Quantitative Methods. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–6). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_460-1
- Revilla, M. A., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2014). Choosing the Number of Categories in Agree-Disagree Scales. *Sociological Methods and Research*, 43(1), 73–97. <https://doi.org/10.1177/0049124113509605>
- Rogito, J., Makabe, M., Red, K., & Society, C. (2023). The Art and Act of Providing *Feedback* at the Workplace: Effective *Feedback* for Positive Results. In *Pan-African Journal of Education and Social Sciences (PAJES)* (Vol. 4, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/372104151>
- Rohayati, T., Destalani, A. A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D., & Dwidienawati, D. (2023). Impact of Job Satisfaction, Positive Organizational Culture and Meaningful Work on Turnover Intention in Gen Z. *WSEAS Transactions on Systems*, 22, 613–621. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.62>

- Romana, F. A., & Gestoso, C. G. (2025). Organizational climate and its influence on employee's commitment to companies – a case study in Portugal. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 695–703. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4415>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Schober, P., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia and Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). Generation Z. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780429442476>
- Shah, M., Asad, M., & Lahore, P. (2018). Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520. <http://www.european-science.com>
- Shet, S. V. (2019). Strategic talent management–contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98–102. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1650324>
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The *Feedback* environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Stewart, S. (2022). Recruiting, hiring, and retaining members of Generation Z. *Journal of Contemporary Business Issues*, 25. www.wiu.edu/cbt/jcbi
- Tej, J., Vagaš, M., Taha, V. A., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining hrm practices in relation to the retention and commitment of talented employees. *Sustainability (Switzerland)*, 13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413923>
- Vieira, J., Gomes, C., & Santos, V. (2024). *Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding*. <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Pearson Higher Ed.
- Whitaker, B. G., & Levy, P. (2012). Linking *Feedback* Quality and Goal Orientation to *Feedback* Seeking and Job Performance. *Human Performance*, 25(2), 159–178. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.658927>
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. In *International Journal of Manpower* (Vol. 18, Issue 3, pp. 263–280). <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>

- Wilkinson, S., & Mctiernan, L. (2020). *MIXED MODE RESEARCH Reaching the right people in the right way to get the data you need.*
- Zhou, Q. (2009). The impact of job satisfaction affect on turnover intention: An empirical study based on the circumstances of China. *ETT 2009 - 2009 2nd International Conference on Education Technology and Training*, 220–223.
<https://doi.org/10.1109/ETT.2009.80>
- Zingoni, M. (2017). Motives in Response to Negative *Feedback*: A Policy-Capturing Study. *Performance Improvement Quarterly*, 30(3), 179–197.
<https://doi.org/10.1002/piq.21249>

ANEXOS

Anexo I – Questionário

Este questionário integra uma investigação desenvolvida no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais do ISEG – Lisbon School of Economics & Management, com o objetivo de analisar o impacto do *Feedback* na intenção de *turnover* dos trabalhadores pertencentes à Geração Z.

A participação é destinada a indivíduos nascidos **entre 1993 e 2009** que se encontrem atualmente **inseridos no mercado de trabalho**. O preenchimento do questionário é voluntário, anónimo e confidencial, sendo os dados recolhidos utilizados exclusivamente para fins da presente investigação.

O presente trabalho tem a orientação do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques (lopeshen@iseg.ulisboa.pt). Qualquer questão que surja relativamente ao mesmo deve ser endereçada para: l61096@aln.iseg.ulisboa.pt.

A duração estimada para o preenchimento é de aproximadamente **5 minutos**.

Agradece-se, desde já, a colaboração e o contributo para este estudo.

Parte I

1. Idade

2. Qual é a sua situação profissional atual?

Se tiver mais do que um vínculo profissional, selecione o que ocupa maior parte do seu tempo ou rendimento

- ☐ Trabalho por conta de outrem (empregado/a por empresa ou organização)
- ☐ Trabalho por conta própria (trabalhador/a independente ou empreendedor/a)
- ☐ Estou atualmente desempregado/a

Parte II

3. Em qual dos seguintes setores exerce atualmente a sua atividade profissional?

- ☐ Educação e Formação
- ☐ Saúde e Apoio Social
- ☐ Comércio e Retalho

- ☐ Indústria Transformadora
- ☐ Construção e Engenharia
- ☐ Tecnologias de Informação e Comunicação
- ☐ Serviços Financeiro e Seguros
- ☐ Administração Pública
- ☐ Turismo, Hotelaria e Restauração
- ☐ Transportes e Logística
- ☐ Agricultura, Florestas e Pescas
- ☐ Comunicação e Media
- ☐ Energia e Ambiente
- ☐ Consultoria e Serviços Profissionais
- ☐ Atividades Culturais, Artísticas e Criativas
- ☐ Outro: _____

4. A sua entidade empregadora pertence ao setor:

- ☐ Público
- ☐ Privado
- ☐ Outro: _____

5. Há quanto tempo trabalha na organização?

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

6. Qual o vínculo contratual que tem com a organização?

- ☐ Contrato sem termo (efetivo)
- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Estágio
- ☐ Prestação de serviços (recibos-verdes)
- ☐ Outro: _____

7. A sua organização é composta por:

- ☐ Menos de 10 trabalhadores

- ☐ Entre 10 e 49 trabalhadores
- ☐ Entre 50 e 249 trabalhadores
- ☐ 250 ou mais trabalhadores

8. Atualmente, exerce a sua atividade em regime:

- ☐ Presencial
- ☐ Híbrido (presencial e remoto)
- ☐ Totalmente remoto
- ☐ Outro: _____

9. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outro: _____

10. Nível de Escolaridade

Selecione a opção correspondente ao grau mais elevado que completou.

- ☐ Ensino básico (1.º, 2.º ou 3.º ciclo)
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Parte III

11. A minha chefia dá-me *Feedback* útil sobre o meu desempenho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

12. O *Feedback* que recebo da minha chefia é útil.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

13. Dou valor ao *Feedback* que recebo da minha chefia

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

14. O *Feedback* que recebo da minha chefia ajuda-me a fazer melhor o meu trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

15. A informação sobre desempenho que recebo da minha chefia geralmente não tem muito significado.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

16. A minha chefia está normalmente disponível quando quero informação sobre o meu desempenho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

17. A minha chefia está demasiado ocupada para me dar *Feedback*.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo

- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

18. Tenho pouco contacto com a minha chefia.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

19. Interajo com a minha chefia diariamente.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

20. Só recebo *Feedback* da minha chefia durante a avaliação de desempenho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

21. Considero que o *Feedback* é essencial para alcançar os meus objetivos.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

22. Para desenvolver as minhas competências no trabalho, recorro ao *Feedback*.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo

☐ Concordo totalmente

23. O *Feedback* é fundamental para melhorar o meu desempenho.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo

☐ Concordo totalmente

24. Considero que o *Feedback* da minha chefia pode ser essencial para o meu crescimento na empresa.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo

☐ Concordo totalmente

25. Considero que o *Feedback* é fundamental para alcançar os meus objetivos

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo

☐ Concordo totalmente

26. Quando recebo *Feedback* negativo sobre o meu desempenho, fico desmotivado e insatisfeito.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo

☐ Concordo totalmente

27. Quando recebo *Feedback* positivo sobre o meu desempenho, sinto uma forte satisfação pessoal.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo

☐ Concordo totalmente

28. O *Feedback* positivo que recebo aumenta a minha percepção de valor sobre mim mesmo(a)

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

29. A maioria das pessoas neste trabalho sente-se desmotivada quando recebe *Feedback* negativo sobre o seu desempenho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

30. A maioria das pessoas neste trabalho, sente-se orgulhosa quando recebe *Feedback* positivo pelo seu desempenho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

31. Com que frequência pensa em deixar o seu trabalho atual?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

32. Em que medida o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

33. Com que frequência se sente frustrado(a) por não lhe ser dada a oportunidade de atingir os seus objetivos profissionais?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

34. Com que frequência sonha em conseguir outro emprego que satisfaça melhor as suas necessidades pessoais?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

35. Quão provável é aceitar outro emprego com o mesmo nível de remuneração, caso lhe seja oferecido?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

36. Com que frequência sente entusiasmo por mais um dia de trabalho?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Anexo II – Matriz de Correlações de Pearson

		Correlações														
		Idade	Qual é a sua situação profissional atual?	A sua entidade empregadora pertence ao setor:	Há quanto tempo trabalha na organização?	Qual o vínculo contratual que tem com a organização?	A sua organização é composta por:	Atualmente, exerce a sua atividade em regime	Sexo	Nível de Escolaridade	Var_Feed	Var_Qual	Var_Dis	Var_Perc	Var_Moti	Var_Turn
Idade	Correlação de Pearson	1	, ^a	-,081	,389**	-,236**	,116	,138	-,050	,287**	-,096	-,020	-,144	-,032	-,003	,041
	Sig. (2 extremidades)			,305	<,001	,003	,140	,080	,524	<,001	,223	,797	,067	,689	,967	,607
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Qual é a sua situação profissional atual?	Correlação de Pearson	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a	, ^a
	Sig. (2 extremidades)															
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
A sua entidade empregadora pertence ao setor:	Correlação de Pearson	-,081	, ^a	1	,141	-,071	,057	-,263**	-,009	-,084	-,172*	-,200*	-,107	-,073	,066	,083
	Sig. (2 extremidades)	,305			,073	,372	,470	<,001	,913	,289	,029	,011	,175	,356	,408	,292
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Há quanto tempo trabalha na organização?	Correlação de Pearson	,389**	, ^a	,141	1	-,262**	,005	,030	-,034	-,031	-,054	,016	-,106	-,162*	-,163*	,082
	Sig. (2 extremidades)	<,001		,073		<,001	,954	,706	,666	,699	,495	,842	,180	,040	,038	,300
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Qual o vínculo contratual que tem com a organização?	Correlação de Pearson	-,236**	, ^a	-,071	-,262**	1	-,131	-,222**	,067	-,154	,071	-,012	,131	-,040	,010	-,036
	Sig. (2 extremidades)	,003		,372	<,001		,096	,004	,399	,050	,370	,884	,098	,617	,898	,653
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
A sua organização é composta por:	Correlação de Pearson	,116	, ^a	,057	,005	-,131	1	,247**	-,123	,371**	-,125	-,096	-,125	-,024	,103	,172*
	Sig. (2 extremidades)	,140		,470	,954	,096		,002	,118	<,001	,112	,226	,114	,765	,190	,028
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Atualmente, exerce a sua atividade em regime	Correlação de Pearson	,138	, ^a	-,263**	,030	-,222**	,247**	1	,049	,353**	,091	,144	,022	,142	,094	-,131
	Sig. (2 extremidades)	,080		<,001	,706	,004	,002		,537	<,001	,249	,067	,782	,071	,234	,096
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Sexo	Correlação de Pearson	-,050	, ^a	-,009	-,034	,067	-,123	,049	1	-,211**	-,010	-,005	-,012	-,071	-,216**	-,125
	Sig. (2 extremidades)	,524		,913	,666	,399	,118	,537		,007	,902	,949	,880	,370	,006	,114
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Nível de Escolaridade	Correlação de Pearson	,287**	, ^a	-,084	-,031	-,154	,371**	,353**	-,211**	1	,080	,105	,039	,199*	,215**	-,011
	Sig. (2 extremidades)	<,001		,289	,699	,050	<,001	<,001	,007		,310	,183	,618	,011	,006	,893
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Var_Feed	Correlação de Pearson	-,096	, ^a	-,172*	-,054	,071	-,125	,091	-,010	,080	1	,871**	,893**	,328**	,259**	-,605**
	Sig. (2 extremidades)	,223		,029	,495	,370	,112	,249	,902	,310		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Var_Qual	Correlação de Pearson	-,020	, ^a	-,200*	,016	-,012	-,096	,144	-,005	,105	,871**	1	,557**	,392**	,331**	-,533**
	Sig. (2 extremidades)	,797		,011	,842	,884	,226	,067	,949	,183	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Var_Dis	Correlação de Pearson	-,144	, ^a	-,107	-,106	,131	-,125	,022	-,012	,039	,893**	,557**	1	,196*	,134	-,534**
	Sig. (2 extremidades)	,067		,175	,180	,098	,114	,782	,880	,618	<,001	<,001		,013	,088	<,001
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Var_Perc	Correlação de Pearson	-,032	, ^a	-,073	-,162*	-,040	-,024	,142	-,071	,199*	,328**	,392**	,196*	1	,565**	-,215**
	Sig. (2 extremidades)	,689		,356	,040	,617	,765	,071	,370	,011	<,001	<,001	,013		<,001	,006
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Var_Moti	Correlação de Pearson	-,003	, ^a	,066	-,163*	,010	,103	,094	-,216**	,215**	,259**	,331**	,134	,565**	1	-,201*
	Sig. (2 extremidades)	,967		,408	,038	,898	,190	,234	,006	,006	<,001	<,001	,088	<,001		,011
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Var_Turn	Correlação de Pearson	,041	, ^a	,083	,082	-,036	,172*	-,131	-,125	-,011	-,605**	-,533**	-,534**	-,215**	-,201*	1
	Sig. (2 extremidades)	,607		,292	,300	,653	,028	,096	,114	,893	<,001	<,001	<,001	,006	,011	
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

a. Não é possível calcular porque pelo menos uma das variáveis é constante.