



Práticas de gestão de recursos humanos e intenção de *turnover*: A diferenciação entre gerações

Maria Inês Mendes Costa

Orientadores

Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Sara Monteiro Morgado Dias Nunes

Dissertação apresentado à Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da Professora Adjunta Doutora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto e da Professora Adjunta Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Janeiro 2024

Composição do júri

Presidente do júri

Professor José Pedro Rebola Ferreira de Sousa

Vogais

Professor Doutor António João Santos Nunes

Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior

Professora Doutora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Agradecimentos

Gostaria de agradecer às minhas orientadoras, Professora Ana Pinto e Professora Sara Nunes, pelo seu apoio contínuo, conselhos e conhecimentos durante o meu percurso de mestrado. O vosso apoio e contributo crítico ajudaram a moldar a direção do meu estudo e a melhorar a qualidade do meu trabalho.

Quero agradecer também ao meu fantástico irmão, Jaime, pelo seu constante apoio e convicção nas minhas capacidades. Nos momentos difíceis, o seu entusiasmo e a sua disponibilidade para me ajudar foram uma fonte contínua de força.

Por último, gostaria de agradecer à minha família e aos meus amigos não só pelo apoio dado como pela sua compreensão e paciência ao longo deste percurso.

Este mestrado reflete não só os meus esforços, mas também o apoio conjunto destas pessoas extraordinárias. Obrigado pela vossa contribuição para o meu sucesso académico e pessoal.

Resumo

O papel do fator humano tem-se tornado cada vez mais crucial para as empresas que procuram manter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Os recursos humanos (RH) são atualmente o principal fator de diferenciação entre as organizações e são compostos por quatro gerações distintas de trabalhadores: Baby Boomers, Geração X, Geração Y, e Geração Z. Assim, o objetivo desta investigação é compreender quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que têm maior importância para cada geração e determinar se os colaboradores percebem a importância destas práticas de acordo com o que acontece nas suas organizações.

A amostra da investigação foi constituída por 222 participantes entre os 18 e 66 anos; a trabalhar em regime integral; com conhecimento de português. Foi adotada uma abordagem quantitativa, através da utilização de um questionário, consistindo de uma introdução ao estudo, de escalas de GRH e caracterização sociodemográfica foi distribuído nas redes sociais e distribuído através de emails para diversas empresas.

Os resultados revelam que os inquiridos atribuem um valor significativo às práticas de GRH, no entanto, também expressam um sentimento predominante de que estas práticas são ocasionalmente negligenciadas nos respectivos locais de trabalho. Para o Recrutamento e Segurança de Emprego, foi a geração Y que lhe deu maior importância, tal como a formação e progressão de carreira. Por outro lado, embora os Boomers tenham dado menor importância à avaliação de desempenho consideram-na muito importante, o que vai de encontro à revisão da literatura destes indivíduos. Para as recompensas, a importância tem vindo a crescer com as gerações mais novas embora todas as gerações valorizam as recompensas como forma de reconhecer o seu trabalho árduo. Por fim, para as práticas de trabalho flexíveis, foram os Boomers que deram uma menor pontuação, o que vai de encontro à revisão da literatura uma vez que este grupo geracional tende a permanecer no trabalho mais tempo relativamente às gerações mais novas.

Palavras chave

Práticas de Gestão de Recursos Humanos; *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; Geração Z

Abstract

The role of the human factor has become increasingly crucial for companies seeking to maintain a competitive edge over their competitors. Human resources (HR) are currently the main differentiating factor between organizations and are made up of four distinct generations of workers: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z. Therefore, this research aims to understand which Human Resource Management (HRM) practices are most important to each generation and to determine whether employees perceive the importance of these practices according to what happens in their organizations.

The research sample consisted of 222 participants aged between 18 and 66; working full-time; with knowledge of Portuguese. A quantitative approach was adopted through the use of a questionnaire, consisting of an introduction to the study, HRM scales and sociodemographic characterization, which was distributed on social networks and emailed to various companies.

The results show that the respondents attach significant value to HRM practices, however, they also express a predominant feeling that these practices are occasionally neglected in their respective workplaces. For Recruitment and Job Security, it was Generation Y that gave it the most importance, as well as training and career progression. On the other hand, although Boomers gave less importance to performance evaluation, they consider it to be very important, which is in line with the literature review of these individuals. For rewards, the importance has been growing with the younger generations, although all generations value rewards as a way of recognizing their hard work. Finally, for flexible working practices, it was the Boomers who gave the lowest score, which is in line with the literature review since this generational group tends to stay at work longer than the younger generations.

Keywords

Human resources management practices; Baby Boomers; Generation X; Generation Y; Generation Z

Índice geral

Introdução	1
1. Fundamentação Teórica.....	3
1.1. Turnover: Intenção e fatores	3
1.1.1. Recrutamento e Seleção	5
1.1.2. Formação e Desenvolvimento	9
1.1.3. Avaliação de Desempenho	13
1.1.4. Recompensas.....	20
1.1.5. Práticas de Trabalho Flexíveis.....	24
1.2. Geração	28
1.2.1. <i>Baby Boomers</i>	34
1.2.2. Geração X.....	35
1.2.3. <i>Millennials</i>	36
1.2.4. Geração Z.....	38
2. Metodologia.....	41
Análise e Discussão de Resultados.....	45
Análise dos dados	45
Caracterização da amostra.....	45
Consistência interna e fiabilidade dos instrumentos.....	50
Recrutamento e Segurança de Emprego.....	51
Formação e Progressão	60
Avaliação de Desempenho	71
Recompensas, Reconhecimento e Participação	80
Práticas de Trabalho Flexíveis.....	89
<i>Intenção de Turnover</i>	97
Fatores de <i>Turnover</i>	99
Oportunidades de trabalho.....	102
Discussão dos resultados.....	103
Conclusão	107
Referências Bibliográficas.....	111
Anexos.....	123
Anexo A - Questionário.....	123

Índice de figuras

Figura 1: Vários motivos que levam os trabalhadores a deixar a empresa.....	4
Figura 2: Esquema com os tipos de recrutamento	7
Figura 3: Esquema relativo ao processo de recrutamento e seleção de candidatos	9
Figura 4: Esquema das etapas da formação.....	11
Figura 5: Esquema da Gestão de Desempenho.....	19
Figura 6: Recompensas que uma empresa pode oferecer aos colaboradores	24
Figura 7: Timeline utilizada na investigação	41
Figura 8: Médias para o Recrutamento e Segurança de Emprego "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização"	51
Figura 9: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego divididos por geração e por género.....	52
Figura 10: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego divididos por geração e por estado civil.....	53
Figura 11: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego divididos por geração e por habilitações literárias.....	54
Figura 12: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e por tempo de trabalho na empresa atual.....	55
Figura 13: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e por tempo de trabalho na atual função.....	56
Figura 14: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por gerações e por função desempenhada	57
Figura 15: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e pela variável "A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de recursos humanos"	57
Figura 16: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e pela variável "Existe um departamento/responsável de recursos humanos na organização onde trabalha"	58
Figura 17: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e pela variável "Tem filhos"	59
Figura 18: Valores médios para a Formação e Progressão "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização onde trabalho"	61
Figura 19: Valores médios para a Formação e Progressão divididos por geração e por género.....	62
Figura 20: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por estado civil.....	63
Figura 21: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por habilitações literárias.....	64
Figura 22: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e pelo tempo que os indivíduos trabalham na empresa	65

Figura 23: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por tempo que o indivíduo desempenha a atual função.....	66
Figura 24: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por função desempenhada.....	67
Figura 25: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e pela variável "A empresa onde trabalha adota estratégias de recursos humanos".....	68
Figura 26: Valores médios para a Formação e Progressão separados por gerações e pela variável "Existe um departamento/responsável de recursos humanos na organização/empresa onde trabalha".....	69
Figura 27: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e pela variável "Tem filhos".....	70
Figura 28: Médias para a Avaliação de Desempenho "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização onde trabalho".....	71
Figura 29: Valores médios para a Avaliação de Desempenho divididos por geração e por género.....	72
Figura 30: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e por estado civil.....	73
Figura 31: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e por habilitações literárias.....	74
Figura 32: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e pelo tempo que os indivíduos trabalham na empresa.....	75
Figura 33: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e por tempo que o indivíduo desempenha a atual função.....	76
Figura 34: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por gerações e pela atual função do indivíduo.....	77
Figura 35: Valores médios da Avaliação de Desempenho separados por gerações e pela variável "A empresa onde trabalha adota estratégias de recursos humanos".....	77
Figura 36: Valores médios da Avaliação de Desempenho separados por gerações e pela variável "Existe um departamento/responsável de recursos humanos na empresa onde trabalha".....	78
Figura 37: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e pela variável "Tem filhos".....	79
Figura 38: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização onde trabalho".....	81
Figura 39: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação divididos por geração e por género.....	82
Figura 40: Valores médios das Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e por estado civil.....	83
Figura 41: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e por habilitações literárias.....	84

Figura 42: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pelo tempo que o indivíduo trabalha na empresa.....	85
Figura 43: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pelo tempo que o indivíduo desempenha a atual função	85
Figura 44: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e por função.....	86
Figura 45: valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pela variável "A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de recursos humanos"	87
Figura 46: Valores médios das Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pela variável "Existe um departamento/responsável de recursos humanos na empresa/organização onde trabalha"	88
Figura 47: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pela variável "Tem filhos"	89
Figura 48: Médias para as Práticas de Trabalho Flexíveis "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização onde trabalho"	90
Figura 49: Valores médios das Práticas de Trabalho Flexíveis divididos por geração e por género	91
Figura 50: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e por estado civil.....	92
Figura 51: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e por habilitações literárias.....	93
Figura 52: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pelo tempo que o indivíduo trabalha na empresa.....	93
Figura 53: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pelo tempo que o indivíduo desempenha a atual função.....	94
Figura 54: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela função.....	95
Figura 55: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela variável "A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de recursos humanos"	95
Figura 56: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela variável "Existe um departamento/responsável na empresa/organização onde trabalha"	96
Figura 57: Valores médios das Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela variável "Tem filhos"	97
Figura 58: Contagem dos valores de cada motivo que levariam os indivíduos a deixarem a empresa separados pela variável "Daqui a 1 ano imagina-se a trabalhar na sua organização/empresa.....	98
Figura 59: Contagem por género para a questão "Daqui a 1 ano imagina-se a trabalhar na empresa/organização onde trabalha?"	99

Figura 60: Motivos que levam os colaboradores de cada geração deixar a empresa	100
Figura 61: Contagem por género para a questão "Qual o principal motivo que o levaria a deixar a empresa"	101
Figura 62: Contagem por género para a questão "Qual o principal motivo que o levaria a deixar a empresa"	101
Figura 63: Médias de questões relativas a oportunidades de emprego separadas pelas diferentes gerações.....	102

Índice de tabelas

Tabela 1: Erros assinalados na revisão da literatura de alguns autores.....	15
Tabela 2: Distinção dos anos de nascimento dos membros da geração Baby Boomers segundo diversos autores.....	30
Tabela 3: Distinção dos anos de nascimento dos membros da Geração X segundo diversos autores.....	31
Tabela 4: Distinção dos anos de nascimento dos membros da Geração Y segundo diversos autores.....	32
Tabela 5: Distinção dos anos de nascimento dos membros da Geração Z segundo diversos autores.....	33
Tabela 6: Linha temporal de cada geração a utilizar neste estudo.....	33
Tabela 7: Caracterização das características pessoais da amostra.....	45
Tabela 8: Caracterização das características profissionais da amostra.....	47
Tabela 9: Caracterização das características das oportunidades de trabalho da amostra.....	49
Tabela 10: Consistência interna dos instrumentos de medida.....	50
Tabela 11: Correlação de Spearman. Valores obtidos entre o Recrutamento e Segurança de Trabalho e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)).....	60
Tabela 12: Correlação de Spearman. Valores obtidos entre a Formação e Progressão e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)).....	70
Tabela 13: Correlação de Spearman. Valores obtidos entre a Avaliação de Desempenho e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)).....	80
Tabela 14: Correlação de Spearman. Valores obtidos entre as Recompensas, Reconhecimento e Participação e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)).....	89
Tabela 15: Correlação de Spearman. Valores obtidos entre as Práticas de Trabalho Flexíveis e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed)).....	97

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AD – Avaliação de Desempenho

FPc – Formação Profissional Contínua

FPi – Formação Profissional Inicial

GD - Gestão de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IT – Intenção de *Turnover*

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

WLB – *Work-Life Balance*

Introdução

A Era da Informação teve início em 1990 e, segundo Chiavenato (1999), esta foi desencadeada pelo acelerado avanço tecnológico propiciado pela globalização (Tavares, 2021). As mudanças contínuas provocadas pelas tecnologias da informação definem esta era, em que a existência de uma rede de conexão mundial possibilita o acesso instantâneo à informação em qualquer parte do globo (Tavares, 2021). Nesta perspectiva, a vantagem competitiva passou a ser a capacidade de desenvolver, preservar e difundir o conhecimento ao invés da detenção de informação (Tavares, 2021). Assim, os trabalhadores são cada vez mais vistos como participantes ativos e responsáveis pelo desempenho das empresas de sucesso (Limpinho, 2022; Tavares, 2021).

O fator humano é agora mais crucial do que nunca para que uma empresa possa manter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, como resultado do início da globalização e da consequente intensidade da concorrência no mercado de trabalho (Anazário, 2019; Perestrelo, 2021; Reis & Sadrudin, 2022). Os recursos humanos (RH) são, portanto, os principais diferenciadores entre as diferentes empresas (Perestrelo, 2021; N. Silva, 2012), tornando o seu recrutamento e manutenção na empresa crucial para o sucesso da mesma. Como resultado, a capacidade de uma empresa para encontrar e reter os seus colaboradores é crucial (Anazário, 2019) para o bom desempenho e sucesso da entidade.

Atualmente, os RH das organizações são compostos por 4 gerações de trabalhadores: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y, e Geração Z. Cada uma destas gerações foram/são caracterizadas por cenários globais, eventos sociais e históricos distintos (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021; Nunes, 2019; Vidal, 2020). Estas gerações trabalham em conjunto em tarefas semelhantes, o que no passado não acontecia, uma vez que, apesar de pertencerem à mesma organização, estavam divididas por papéis e hierarquias (Justiniano, 2021). Cada geração tem particularidades, valores fundamentais e ética de trabalho que influenciam a forma como interagem, comunicam e aprendem (Anazário, 2019; Justiniano, 2021). Devido a estas características, cada geração pode apresentar pontos de vista distintos, contribuindo com soluções distintas para os desafios que surgem às empresas, beneficiando-as (Justiniano, 2021; Nunes, 2019). Por outro lado, esta diversidade de opiniões pode comprometer a harmonia das organizações resultando numa série de problemas (Justiniano, 2021). Por isso, é fundamental conhecer, quer os prós quer os contras, de cada grupo geracional de modo a estabelecer políticas e práticas de motivação, retenção e promoção adaptadas às mesmas (Anazário, 2019; Mahmoud et al., 2021; Tavares, 2021; Vidal, 2020).

O processo de apoiar e motivar os trabalhadores para que permaneçam na empresa durante muito tempo ou até ao fim do seu contrato de trabalho é conhecido como retenção (Justiniano, 2021). A retenção dos trabalhadores pode ser conseguida

através de uma variedade de estratégias, quer monetárias e quer não monetárias (Justiniano, 2021). Contudo, cada vez mais as empresas se apercebem de que os incentivos financeiros não substituem a realização pessoal, a progressão na carreira e a atenção por parte da gestão empresarial (Justiniano, 2021). Por esta razão, muitos profissionais de RH têm manifestado interesse em modelos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) baseados na noção de que os membros das diferentes gerações têm inerentemente valores e expectativas diferentes (Justiniano, 2021).

A GRH de uma organização não se trata apenas de um processo; baseia-se num conjunto de práticas (Cardoso, 2012; E. Pinto, 2019; Saifalislam, Osman, & AlQudah, 2014) que podem ter inúmeras aplicações, participantes e efeitos (Cardoso, 2012; E. Pinto, 2019). O recrutamento e a seleção, a avaliação do desempenho, a remuneração, os benefícios, o reconhecimento/prémios, a formação, os planos de desenvolvimento e a gestão de talentos, entre outras práticas, fazem parte da GRH (Cardoso, 2012; Hamouche, 2021; Saifalislam et al., 2014).

Devido à variedade de práticas presentes de GRH, este tema é altamente abrangente, com aspetos ainda por explorar no mercado português. Por isso, este foi o tema selecionado a aprofundar nesta investigação. Para isso, inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura sobre as várias práticas de GRH de forma a obter-se uma maior compreensão do assunto a estudar. Desta revisão, percebeu-se que, embora existam alguns estudos, a grande maioria não engloba o conjunto total de gerações presentes atualmente no mercado de trabalho, baseando-se em apenas 1 ou 2 gerações. Por isso, o presente estudo tem como objetivo perceber **“Qual é a importância dada, pelas 4 gerações presentes no mercado de trabalho, às práticas de recursos humanos (Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Práticas de Trabalho Flexíveis, Avaliação de Desempenho e Recompensas)”**. Para além deste objetivo, pretende-se ainda compreender se a importância dada por cada colaborador a cada uma destas práticas de GRH corresponde ao que acontece na organização onde exerce a sua profissão.

1. Fundamentação Teórica

1.1. Turnover: Intenção e fatores

O crescimento e a competitividade das organizações são cada vez mais afetados pelos RH, pois é através destes que as empresas se distinguem dos seus concorrentes (Negrão da Silva, 2021). Por este motivo, a estabilidade da força de trabalho é crucial sendo uma estratégia a adotar por parte das empresas para que se mantenham competitivas (Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi, & Ibrahim, 2021; Justiniano, 2021). Assim, a intenção de *turnover* (IT) continua a ser um tópico de interesse a estudar (Justiniano, 2021).

É importante distinguir entre *turnover* e intenção de *turnover*, pois são dois conceitos diferentes (Justiniano, 2021). O conceito de *turnover* é utilizado para descrever quando os trabalhadores deixam a empresa onde estão empregados (Negrão da Silva, 2021). Por outro lado, a IT refere-se ao desejo de um trabalhador de deixar a empresa onde trabalha atualmente (Justiniano, 2021; Negrão da Silva, 2021), num futuro próximo (Justiniano, 2021). Ou seja, a vontade de um empregado de deixar a empresa não é uma garantia de que ele o fará (Negrão da Silva, 2021). Quando a decisão é tomada pelo empregador, a intenção de deixar a organização é considerada involuntária; por sua vez, quando é tomada pelo indivíduo, é considerada voluntária (Ayodele, Chang-Richards, & González, 2019; Justiniano, 2021; Negrão da Silva, 2021). Quando este último ocorre, a empresa deve determinar as circunstâncias que levaram a essa decisão, a fim de tomar medidas para manter os melhores trabalhadores (Negrão da Silva, 2021).

Existem diferentes fatores que levam um trabalhador a deixar a empresa. Alguns destes são: as características sociodemográficas (como, existência de filhos, horários de trabalho, distância geográfica do local, entre outros) (Negrão da Silva, 2021), a satisfação laboral, o conflito trabalho e vida pessoal (Al-Suraihi et al., 2021; Ayodele et al., 2019; Justiniano, 2021; Negrão da Silva, 2021), o salário, os benefícios, as oportunidades de progressão na empresa, o tipo de trabalho que realiza, a relação com o supervisor (Al-Suraihi et al., 2021; Justiniano, 2021; Negrão da Silva, 2021), as avaliações de desempenho (Al-Suraihi et al., 2021; Negrão da Silva, 2021), a falta de lealdade, o stress e o ambiente de trabalho daí resultantes (Negrão da Silva, 2021). Para além destes, a progressão na carreira, a reforma ou pré-reforma, motivos de saúde e o ambiente laboral são outros motivos que podem levar o trabalhador a deixar a empresa (Negrão da Silva, 2021). Na Figura 1 é possível visualizar os vários motivos pelos quais um trabalhador pode deixar a empresa.

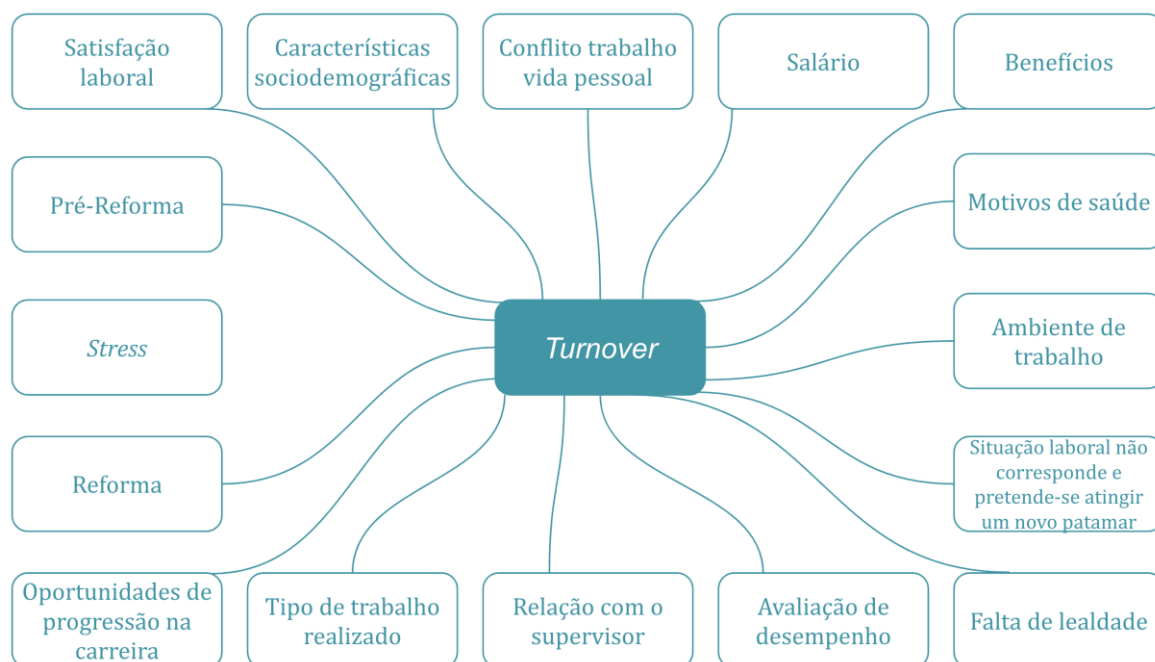


Figura 1: Vários motivos que levam os trabalhadores a deixar a empresa

Fonte: Adaptado de (Negrão da Silva, 2021)

De acordo com Bufquin e colegas (2017), que foram referenciados por (Negrão da Silva, 2021), a intenção de deixar um emprego desenvolve-se ao longo do tempo, fonte da insatisfação contínua de um trabalhador para com o seu cargo na entidade, levando-o a decidir sair quando encontra uma oportunidade melhor (Negrão da Silva, 2021). Visto o *turnover* apresentar vários efeitos negativos (Negrão da Silva, 2021), nomeadamente a diminuição da motivação por parte dos trabalhadores, um declínio na produtividade, o que se traduz em elevados custos financeiros, um declínio na produtividade (Al-Suraihi et al., 2021; Negrão da Silva, 2021), uma diminuição da motivação dos trabalhadores, uma diminuição da eficiência, da eficácia e do compromisso organizacional, e uma má reputação para a organização, é crucial compreender qual a motivação dos trabalhadores para abandonar os seus empregos para que possam ser abordados atempadamente (Negrão da Silva, 2021).

Por outro lado, o *turnover* ocorre quando o trabalhador concretiza a intenção de deixar a empresa (Justiniano, 2021; Negrão da Silva, 2021). Com a saída/perda de um indivíduo, a organização perde não só o indivíduo, mas também as competências e o *know-how* necessário para o cargo (Ayodele et al., 2019; Justiniano, 2021; Negrão da Silva, 2021). Quando isto acontece, é necessário um novo processo de recrutamento e seleção, o que acarreta despesas substanciais (Al-Suraihi et al., 2021; Justiniano, 2021; Negrão da Silva, 2021). Além disso, os novos contratados necessitam de assistência durante os primeiros dias de trabalho, bem como de formação para garantir que estão equipados com as competências necessárias para desempenhar bem as suas funções (Al-Suraihi et al., 2021; Negrão da Silva, 2021).

As elevadas taxas de *turnover* demonstram que reter os trabalhadores não é uma tarefa fácil (Al-Suraihi et al., 2021). A fim de evitar estas altas taxas, devem ser adotadas estratégias com base nos motivos que levam quer à manutenção quer ao abandono/saída dos trabalhadores (Sousa, 2021). Quais são, no entanto, as causas do *turnover* dos trabalhadores? (Al-Suraihi et al., 2021)

De seguida, para uma melhor compreensão, são apresentadas algumas práticas de RH de forma detalhada, que são consideradas fatores que levam o trabalhador a deixar a empresa.

1.1.1. Recrutamento e Seleção

Com a constante mudança (Goessling, 2017; Novo, 2020) e globalização do mercado de trabalho, é cada vez mais complexo encontrar candidatos elegíveis para o cargo (Novo, 2020). Desta forma, a eficácia do recrutamento e seleção é crucial para a empresa para que esta continue a ter vantagem competitiva (Emma-Denisa, 2017; Novo, 2020).

O Recrutamento e Seleção (R&S) de colaboradores é um processo estratégico que tem o poder de fazer a diferença numa organização (Hamza et al., 2021) não sendo apenas tarefas administrativas de rotina (Louro, 2022). Quando cuidadosamente pensado e realizado (Hamdan, Alheet, & Amman, 2021; Karácsony, Izsák, & Vasa, 2020), este pode garantir que a empresa contrata os candidatos mais adequados, quer a nível de conhecimento quer a nível de experiência necessária, com o objetivo de apoiar as metas e os objetivos da empresa (Louro, 2022). Trata-se, assim, de um processo complexo (Louro, 2022; Villeda & McCamey, 2019) que incorpora várias práticas para atrair os melhores candidatos (Louro, 2022). De tal forma que, as más escolhas de contratação podem resultar numa maior taxa de *turnover* e num desempenho insatisfatório do pessoal (Pessach et al., 2020).

Antes de iniciar este processo, é necessário dispor de uma descrição e de uma análise das competências exigidas (Borges, 2018; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Novo, 2020; Joana Silva, 2019), a fim de conhecer as atividades desenvolvidas e as aptidões necessárias para o exercício das funções (Fernandes, 2017; Quintela, 2016). Após o conhecimento destas características, é possível então começar o processo de R&S.

Numa organização, recrutamento é o processo de atrair (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Jiarakorn, Suchiva, & Pasipol, 2015; Louro, 2022; Quintela, 2016; Ray & Singh, 2016) e identificar (Quintela, 2016; Joana Silva, 2019) pessoas qualificadas (Borges, 2018; Fernandes, 2017; Kwan & Walker, 2009; M. Silva, 2014; Sousa, 2021) que satisfaçam os requisitos para determinadas funções (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022). Para que isso aconteça, existem várias estratégias que podem ser utilizadas, nomeadamente a publicação de ofertas de emprego (Cecílio, 2014;

Fernandes, 2017; Quintela, 2016; Visa, Einolander, & Vanharanta, 2015), tradicionalmente, em jornais (Novo, 2020; Villeda & McCamey, 2019) ou revistas (Novo, 2020) e nos últimos tempos, em várias plataformas web (Karácsony et al., 2020; Novo, 2020; M. Silva, 2014) (incluindo o website da organização (Cecílio, 2014; Quintela, 2016; Visa et al., 2015)); promoção nas redes sociais (Karácsony et al., 2020; Quintela, 2016); a recomendação de trabalhadores por parte dos funcionários (Borges, 2018; Fernandes, 2017; Quintela, 2016); entre outros. De notar que, o uso das redes sociais ou plataformas web, para além de ser mais rápido (Banerjee & Gupta, 2019; Novo, 2020) chega a mais pessoas e, leva a uma redução de custos (Banerjee & Gupta, 2019; Novo, 2020; Villeda & McCamey, 2019), todavia, esta redução só acontece caso os recrutadores saibam como utilizar (Villeda & McCamey, 2019).

Pode ser efetuado internamente, externamente (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016) ou através de uma combinação de ambos (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017).

O recrutamento interno ocorre quando um colaborador que já trabalha para a empresa (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016) é reintegrado numa função ou cargo diferente, a pedido da empresa ou que, por sua própria iniciativa, candidata-se ao cargo (Louro, 2022). Algumas das vantagens deste tipo de recrutamento incluem: maior motivação (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Quintela, 2016) e moral dos empregados (Cecílio, 2014); contratação mais rápida relativamente ao recrutamento externo (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Quintela, 2016); economicamente mais eficiente (Hamza et al., 2021; Quintela, 2016); e o candidato já é conhecido da empresa (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Quintela, 2016). Embora existam benefícios, existem também alguns inconvenientes para a empresa, incluindo a possibilidade da não entrada de novas experiências e/ou conhecimentos (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Quintela, 2016), o potencial para conflitos de interesse (Cecílio, 2014; Quintela, 2016) e ressentimento por parte dos funcionários que não receberam promoções ou que não foram escolhidos para o cargo (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Hamza et al., 2021), entre outros.

Por outro lado, o recrutamento externo tem lugar quando uma empresa contrata pessoas que não são atualmente funcionários da organização (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Hamza et al., 2021; Louro, 2022; Quintela, 2016). Como o próprio nome indica, este processo promove a procura de candidatos externos (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Hamza et al., 2021; Louro, 2022; Quintela, 2016) por parte da empresa, preferencialmente aqueles que ocupam atualmente cargos semelhantes à função pretendida noutras organizações (Cecílio, 2014; Louro, 2022) ou que estão disponíveis no mercado de trabalho (Louro, 2022). Este tipo de recrutamento apresenta uma série de vantagens e desvantagens. Algumas desvantagens são: processos morosos e dispendiosos (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016); desmotivação e frustração a nível corporativo ao impedir promoções ou escolha dos atuais colaboradores da empresa para o cargo em aberto (Fernandes,

2017; Louro, 2022; Quintela, 2016); entre outras. Como vantagens, este processo apresenta um aumento do potencial interno através da adição de novos candidatos que podem trazer novas perspetivas, ideias (Fernandes, 2017; Hamza et al., 2021; Louro, 2022; Quintela, 2016) e conhecimentos (Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016); e renova e enriquece os RH da organização (Borges, 2018). Existe, ainda, o recrutamento misto, que combina as duas formas anteriores de recrutamento (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017). Na Figura 2 é possível visualizar as diferentes formas de recrutamento.

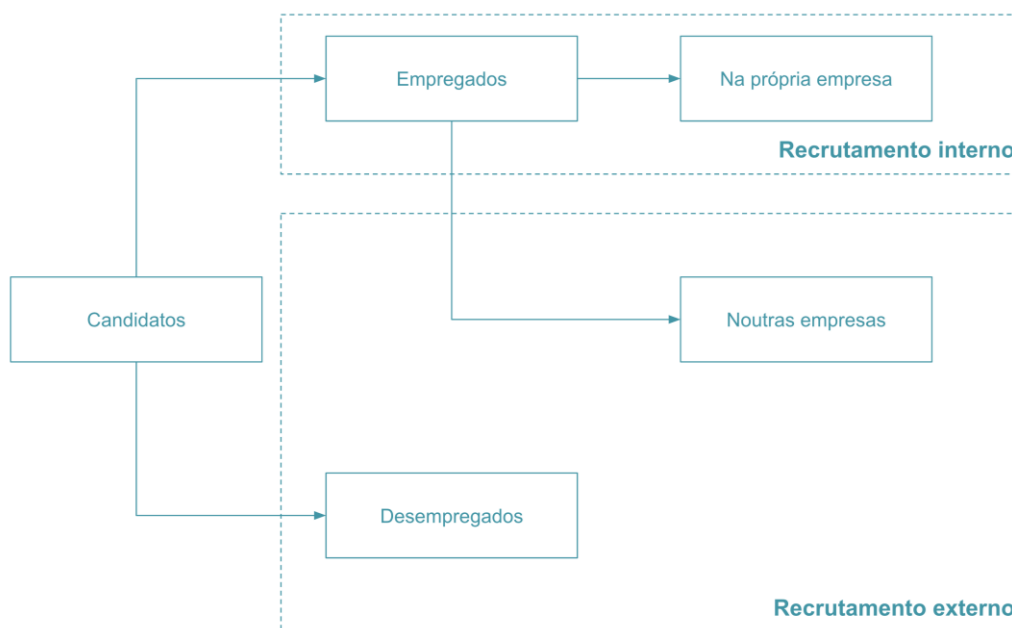


Figura 2: Esquema com os tipos de recrutamento

Fonte: Elaboração própria com base na literatura mencionada neste capítulo

Aquando do término do processo de recrutamento de possíveis candidatos ao cargo em aberto, segue-se o processo de seleção. Neste é onde é realizada a comparação dos perfis dos candidatos (Fernandes, 2017; Louro, 2022) com os requisitos do cargo ou função (Borges, 2018; Fernandes, 2017; Joana Silva, 2019), idealmente fazendo corresponder perfil e função (Borges, 2018; Louro, 2022). Para que o processo de seleção seja eficaz (Borges, 2018; Cecílio, 2014; Fernandes, 2017), este deve atrair com sucesso um número considerável de candidatos (Borges, 2018; Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Ray & Singh, 2016; Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007). Assim, dado os seus níveis de importância e complexidade (Villeda & McCamey, 2019), este processo, deverá envolver no planeamento não só a equipa de recursos humanos, mas também os colaboradores da organização (Borges, 2018).

Neste processo decorrem várias fases, incluindo a triagem das candidaturas, entrevistas (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016), testes (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Novo, 2020) (incluindo testes de integridade (Louro, 2022), testes de aptidão (Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016), testes de

conhecimentos (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016), testes situacionais (Cecílio, 2014; Louro, 2022), entre outros.

Inicialmente, começa por ser efetuada uma pré-seleção com o objetivo principal de limitar o número de candidaturas (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Louro, 2022; Quintela, 2016) e eliminar rapidamente as que não cumpram os requisitos para o cargo (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017). Após a pré-seleção são realizadas outras estratégias de seleção de forma a diminuir o número de candidaturas até se encontrar o candidato ideal, de todos os interessados, para o cargo (Cecílio, 2014; Fernandes, 2017; Kwan & Walker, 2009; Louro, 2022; Quintela, 2016; Joana Silva, 2019). Este processo tem um impacto significativo nos resultados organizacionais; consequentemente, enquanto uma boa escolha tem normalmente um efeito positivo (Cecílio, 2014; Louro, 2022). Contudo uma má escolha pode ter um efeito negativo (Louro, 2022). Assim, é essencial que sejam adotadas técnicas de seleção adequadas (Cecílio, 2014; Louro, 2022), à compatibilidade do candidato com o cargo a ocupar e com a identidade organizacional à qual o candidato estará exposto (Louro, 2022).

Em suma, o recrutamento e a seleção podem ser descritos como uma série de etapas e procedimentos que resultam na escolha final de um ou mais candidatos para desempenharem uma tarefa específica na organização. Embora sejam dois conceitos distintos (García-Izquierdo, Derous, & Searle, 2013), o recrutamento e a seleção devem ser considerados como duas fases do mesmo processo (Borges, 2018; Kwan & Walker, 2009; White, 2021) - a entrada de recursos humanos na organização (M. Silva, 2014).

O facto de existirem atualmente quatro gerações a trabalhar em conjunto no mercado de trabalho, deve ser tido em conta quando uma empresa precisa de contratar novos colaboradores (V. Singh, Verma, & Chaurasia, 2020). As empresas devem reconhecer as características únicas (Bieleń & Kubiczek, 2020; Hamdan et al., 2021; Terjesen et al., 2007), os valores e as aptidões que cada geração traz para a empresa, enquanto trabalham com gerações diferentes (Bieleń & Kubiczek, 2020). As empresas devem estar conscientes das variações de valores, atitudes e preferências entre os vários grupos (Bieleń & Kubiczek, 2020; Ratajczak, 2018; V. Singh et al., 2020; White, 2021). Uma das vertentes da gestão intergeracional é a adaptação dos processos de RH, incluindo o recrutamento de trabalhadores, às necessidades dos indivíduos de todas as gerações (Ratajczak, 2018) por conseguinte, uma estratégia de recrutamento eficaz para uma geração pode não se aplicar a outra devido a valores geracionais diferentes (S. Brown et al., 2009).

Quando os candidatos são escolhidos para o emprego na fase de recrutamento e seleção, inicia-se o processo de acolhimento e integração (Borges, 2018; M. Silva, 2014). É importante garantir que a pessoa é acolhida e integrada na organização (M. Silva, 2014). Esta integração engloba não só a apresentação do colaborador ao ambiente e restante colaboradores/trabalhadores da empresa, como também partilhar as ideias e objetivos da mesma, assim como, transmitir informação relativa

ao posto de trabalho a ocupar (M. Silva, 2014). Na Figura 3 é possível ver as etapas deste processo.

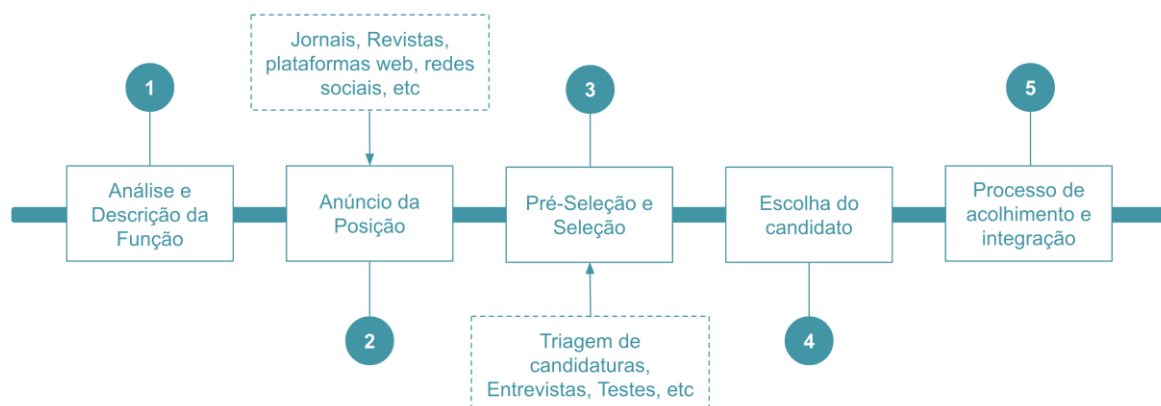


Figura 3: Esquema relativo ao processo de recrutamento e seleção de candidatos

Fonte: Elaboração própria com base nos dados acima mencionados

O R&S, é, por isso, um procedimento essencial para o sucesso de uma empresa (Cachón-Rodríguez, Blanco-González, Prado-Román, & Del-Castillo-Feito, 2022). Este garante que são contratados os melhores candidatos (Pessach et al., 2020), o que se traduz, a longo prazo, num bom desempenho da empresa e maior vantagem competitiva (Borges, 2018; Pittino, Visintin, Lenger, & Sternad, 2016; Joana Silva, 2019). Quando este procedimento falha, o colaborador abandona a empresa (Pastor, 2012), incorrendo em custos adicionais (Borges, 2018; Ray & Singh, 2016; Joana Silva, 2019; Visa et al., 2015) devido ao facto de se ter de repetir o processo até encontrar um candidato adequado (Joana Silva, 2019).

1.1.2. Formação e Desenvolvimento

Hoje em dia, é amplamente reconhecido que a capacidade de uma empresa para satisfazer as exigências de um mercado cada vez mais competitivo depende fundamentalmente da qualidade da sua mão de obra (M. Freitas, 2016; Hanaysha & Tahir, 2016; Jamba, 2018; Rodrigues, 2016). Por isso, as empresas devem adaptar-se constantemente, reestruturar-se e inventar novas formas de trabalhar para sobreviver (Jamba, 2018; Spinelli, 2015). Isto exige maior agilidade, flexibilidade, abertura e celeridade com processos de decisão (Jamba, 2018; Spinelli, 2015). Por conseguinte, a formação profissional (FP) está no topo das suas preocupações, pois esta é crucial para o desenvolvimento de competências, sendo uma alavanca para a qualidade laboral (Jamba, 2018; Spinelli, 2015) e o consequente sucesso empresarial (Jamba, 2018; Long, Ajagbe, & Kowang, 2014; Spinelli, 2015).

Devido à sua importância, a FP é um instrumento de GRH muito pertinente uma vez que o conhecimento é muito valorizado nas organizações (Costa, 2019; M. Freitas, 2016; Ismael et al., 2021; Jamba, 2018; Karim, Choudhury, & Latif, 2019; A.

Marques, 2018; Nascimento, 2018; Sumbo, 2019; van Esch, Black, & Ferolie, 2019). A GRH, deve por isso ajudar os trabalhadores a atingirem o seu máximo potencial, através da criação de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento (Kozhakhmet, Moldashev, Yenikeyeva, & Nurgabdeshev, 2022; A. Marques, 2018).

Para a empresa, a formação é considerada uma forma eficaz de lidar com as mudanças (Costa, 2019; Nascimento, 2018; Ramalho, 2011) decorrentes da inovação tecnológica, da concorrência no mercado e da reestruturação organizacional (Karim et al., 2019). Mas acima de tudo, a FP é eficaz na melhoria do desempenho dos trabalhadores (Karim et al., 2019) devendo ser utilizada como uma ferramenta para a concretização de diretivas estratégicas que visam dotar a empresa (Hanaysha & Tahir, 2016; Jamba, 2018; Karim et al., 2019) de elevados níveis de competitividade (Ismael et al., 2021; Jamba, 2018; Quintino, 2019) para que esta possa atingir os seus objetivos (Jamba, 2018; Karim et al., 2019). Para o trabalhador, a FP é um conjunto de atividades com o objetivo de melhorar o seu desempenho atual e futuro através da adaptação e melhoria dos seus conhecimentos, capacidades e atitudes (Gebrehiwot & Perumal, 2022; Hanaysha & Tahir, 2016; Ismael et al., 2021; Karim et al., 2019; Kozhakhmet et al., 2022; Moreira, 2011; S. Neves, 2022; Quintino, 2019; Reis & Sadrudin, 2022; Spinelli, 2015; Sumbo, 2019).

Embora o desenvolvimento e a formação sejam frequentemente utilizados como sinónimos, estes diferem entre si (Ismael et al., 2021; Quintino, 2019; Rodrigues, 2016). A FP visa dotar os trabalhadores de competências específicas ou colmatar eventuais lacunas para que possam desempenhar as suas funções ao mais alto nível (Karim et al., 2019; Rodrigues, 2016). Por outro lado, o desenvolvimento descreve os esforços da organização para dotar os empregados das competências de que necessitarão no futuro (Ismael et al., 2021; Karim et al., 2019; Quintino, 2019; Rodrigues, 2016).

Duas modalidades compõem a estrutura e prestação da FP: a formação profissional inicial (FPi) ou formação profissional contínua (FPc) (Costa, 2019; Sumbo, 2019). A FPi ou formação integradora de novos trabalhadores é desenvolvida dentro do processo de recrutamento e seleção (Rodrigues, 2016; Sumbo, 2019) aquando da entrada de novos trabalhadores nas organizações (Sumbo, 2019). Esta atividade visa a integração de novos profissionais em todos os processos que ocorrem dentro da organização, tendo como base de conteúdo o conhecimento da empresa, da profissão, das funções e dos métodos de trabalho, apresentação pessoal, conteúdo específico do negócio, etc (Sumbo, 2019). Por sua vez, a FPc inclui todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação inicial (Jamba, 2018; Sumbo, 2019). A FPc permite não só a adaptação às transformações tecnológicas e técnicas (Jamba, 2018; Sumbo, 2019) assim como para se manter a par da dinâmica do mercado, das novas oportunidades de emprego e das relações com os seus colegas de trabalho (Jamba, 2018). Desta forma, o objetivo desta modalidade formativa, nas organizações, passa por ajudar os trabalhadores já qualificados a melhorar as suas capacidades profissionais e a atualizar conhecimentos já adquiridos

(M. Freitas, 2016; Jamba, 2018; Sumbo, 2019), alargar o leque das atividades realizadas ou melhorar o desempenho na sua função atual (Jamba, 2018; Sumbo, 2019). Portanto, despende fundos em FP deve ser considerado um investimento e não um custo, porque os trabalhadores qualificados acrescentam valor às empresas, através de uma maior preparação no desempenho das suas funções (Jamba, 2018). O trabalho qualificado, quando adequado, melhora a capacidade de lidar com problemas e dificuldades, que por sua vez é suscetível de reduzir o *turnover* do pessoal, o absentismo laboral e de aumentar o espírito de equipa (Quintino, 2019).

Para aumentar a sua eficácia e beneficiar a organização, a FP deve ser realizada de acordo com um plano (A. Marques, 2018; Rodrigues, 2016) ou um conjunto de diretrizes (Jamba, 2018; A. Marques, 2018; Rodrigues, 2016). A implementação de formação/desenvolvimento profissional contínuo nas organizações envolve quatro etapas fundamentais: diagnóstico das necessidades de formação, planeamento/conceção da formação, implementação/desenvolvimento/gestão da formação e avaliação da formação (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022; A. Marques, 2018; C. Martins, 2013; Quintino, 2019; Reis & Sadrudin, 2022; Rodrigues, 2016; Sumbo, 2019). Estas etapas funcionam de forma interligada (A. Marques, 2018; Quintino, 2019; Sumbo, 2019), sendo que concluída a última fase, o processo reinicia-se com objetivo de um melhoramento contínuo (A. Marques, 2018). Na Figura 4 é possível visualizar um esquema da gestão da formação.



Figura 4: Esquema das etapas da formação

Fonte: Elaboração própria com base no texto acima mencionado

Apesar da sua ciclicidade, cada aspeto desempenha um papel fulcral (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022; A. Marques, 2018; C. Martins, 2013; Rodrigues, 2016). O diagnóstico/levantamento das necessidades de formação consiste em determinar as verdadeiras necessidades dos trabalhadores (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022; A. Marques, 2018; C. Martins, 2013; Rodrigues, 2016), assim como os seus pontos fortes e fracos (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022). É através deste processo que é possível criar um plano formativo mais adequado (M. Freitas, 2016; Quintino, 2019; Rodrigues, 2016). É, também, nesta etapa que se determinam os objetivos dos diferentes programas (M. Freitas, 2016; Jamba, 2018; A. Marques, 2018).

Após diagnosticar e identificar as lacunas formativas, a entidade formadora, externa ou interna (Jamba, 2018), deve estabelecer e planear a ação de formação, em conjunto com o gestor de formação, para atingir os objetivos sugeridos especificando os calendários de ações de formação que se irão concretizar ao longo de um determinado período de tempo (Gebrehiwot & Perumal, 2022; Jamba, 2018; Quintino, 2019; Rodrigues, 2016). Se for efetuada de acordo com as necessidades dos RH da organização, os resultados serão positivos tanto para os colaboradores da empresa como para a organização (M. Freitas, 2016). Nesta fase, define-se a forma como a ação de formação vai decorrer - seja em sala de aula, "*on the job*", *online* ou *outdoor* (M. Freitas, 2016; Jamba, 2018; Quintino, 2019) - bem como os métodos de trabalho pedagógico e as técnicas e meios pertinentes a utilizar (Jamba, 2018). Por fim, especifica-se a forma como o plano de ação de formação e o seu itinerário pedagógico serão realizados (Jamba, 2018).

A formação é em sala se tiver lugar numa sala de formação (M. Freitas, 2016; Jamba, 2018) sendo esta a forma mais tradicional (M. Freitas, 2016). É designada por formação "*on the job*" quando ocorre em simultâneo com o desempenho do trabalhador e proporciona a oportunidade de os trabalhadores aprenderem de forma prática (Jamba, 2018). Este tipo de formação é pertinente porque a formação deve estar ligada a contextos reais de trabalho para evitar separar o conhecimento da ação e perder a sua essência (M. Freitas, 2016), estando normalmente associada a transformações funcionais, como a utilização de novas tecnologias no local de trabalho (Jamba, 2018). A formação *outdoor* é assim designada quando é realizada no exterior e envolve normalmente exercícios de *team building* (M. Freitas, 2016; Jamba, 2018). Uma das soluções mais populares para o problema das deslocações às instalações de formação é a formação *online*, ou seja, quando é realizada através da internet (M. Freitas, 2016; C. Martins, 2013). Ao ser *online*, o formando pode aprender ao seu próprio ritmo (M. Freitas, 2016), tendo acesso aos materiais do curso quando e onde quiser no seu computador (M. Freitas, 2016; C. Martins, 2013).

A terceira fase deste processo, é a implementação do programa de formação (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022; C. Martins, 2013; Quintino, 2019; Rodrigues, 2016).

A quarta fase corresponde à avaliação do programa de formação (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022; Jamba, 2018; C. Martins, 2013; Moreira, 2011; Rodrigues, 2016). Cada programa de formação deve ser avaliado após a sua conclusão (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022; Jamba, 2018; C. Martins, 2013; Moreira, 2011; Rodrigues, 2016), para averiguar se atingiu os objetivos ao qual se propôs (M. Freitas, 2016; Gebrehiwot & Perumal, 2022; Jamba, 2018; C. Martins, 2013), se correspondeu às expectativas dos formandos, e de averiguar eventuais aspetos a melhorar (Jamba, 2018; A. Marques, 2018; C. Martins, 2013; Moreira, 2011; Rodrigues, 2016). A avaliação da FP deve ter por base quatro critérios: 1) o desempenho da organização e dos formandos face às necessidades e expectativas, 2) a pertinência e aplicação da formação, 3) o seu efeito na organização, e 4) a qualidade da formação (Quintino, 2019). A falha em cumprir os objetivos iniciais, pode e deve ser o catalisador para o início de um novo ciclo, corrigindo os aspetos apontados como causadores destas falhas (A. Marques, 2018).

Em suma, para que seja eficaz, o programa de formação deve satisfazer as necessidades e as expectativas do pessoal (Hanaysha & Tahir, 2016). Quando este é eficaz demonstra que a administração fornece aos seus colaboradores informações precisas e genuínas, e ao mesmo tempo explica os objetivos do programa, que considera pertinentes para as suas carreiras (Hanaysha & Tahir, 2016). Desta forma, é mais provável que os trabalhadores estejam mais motivados (Reis & Sadrudin, 2022) e que façam um esforço suplementar (Nascimento, 2018) porque sentem que o seu empregador investe no seu desenvolvimento (Hanaysha & Tahir, 2016). Além disso, sentem-se valorizados e mais capazes de trabalhar de forma eficaz e eficiente para manter o desempenho da organização (Hanaysha & Tahir, 2016).

Assim, é possível afirmar que a FP é fundamental (Rodrigues, 2016) apresentando vantagens a nível individual como organizacional (S. Neves, 2022). Entre outras coisas, ajuda a melhorar o desempenho profissional e a motivação, ao mesmo tempo que incentiva o crescimento e o elevado desenvolvimento organizacional, dando às empresas uma vantagem sobre as empresas concorrentes (S. Neves, 2022).

1.1.3. Avaliação de Desempenho

A noção de que a individualidade de cada colaborador origina contribuições únicas tem sido o avanço mais significativo na GRH (V. Silva, 2019). De acordo com a investigação levada a cabo por Murphy e Cleveland citada por (Benchimol, 2012), até aos anos 80, as organizações utilizavam a Avaliação de Desempenho (AD) como suporte na tomada de decisões relacionadas com a progressão na carreira do colaborador. Só recentemente é que a AD foi considerada como uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Benchimol, 2012). Desde então, esta tem assumido um papel proeminente na GRH devido ao seu impacto significativo na produtividade, quer diretamente, como processo de controlo

do desempenho, quer indiretamente, através da sua ligação às políticas de contratação, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Benchimol, 2012).

No que diz respeito aos conceitos, existem algumas diferenças entre a gestão do desempenho e a avaliação do desempenho (Russo, 2017). Apesar de ambos poderem estar relacionados (Russo, 2017), ambos conceitos diferem entre si (Murali & Poddar, 2017; Russo, 2017; V. Silva, 2019). A AD é um instrumento de GRH que assenta na definição precisa dos compromissos assumidos pelos trabalhadores, sobre os quais serão estabelecidos critérios de acompanhamento e de avaliação periódica, tendo por base os resultados apresentados (Murali & Poddar, 2017; Russo, 2017; V. Silva, 2019). O seu principal objetivo é medir e analisar o desempenho de cada pessoa (Benchimol, 2012; Braga, 2019; Monteiro, 2019; Murali & Poddar, 2017; Sílvia Silva, 2019), de modo a compará-lo com os objetivos organizacionais estabelecidos (Benchimol, 2012; Braga, 2019; Monteiro, 2019; Sílvia Silva, 2019). Além destes, este conceito permite apoiar decisões sobre remunerações e prémios (Benchimol, 2012; Braga, 2019; Galagedera, Fukuyama, Watson, & Tan, 2020; Monteiro, 2019; V. Silva, 2019), assim como identificar as áreas de melhoria de cada trabalhador, facilitando a criação de planos de ação corretiva (Benchimol, 2012; Braga, 2019; Monteiro, 2019; V. Silva, 2019). Contudo, na maior parte das vezes, é encarada como um simples sistema de classificação anual dos trabalhadores, o que desvaloriza a sua capacidade de promover e desenvolver objetivos estratégicos (Braga, 2019).

Na AD, em primeiro lugar, é importante compreender as expectativas da empresa e dos trabalhadores relativamente à implementação de um processo deste tipo (Góes & Oliveira, 2020). Os trabalhadores devem ser informados das potenciais vantagens e desvantagens de um processo deste tipo e a empresa deve saber como tratar os dados recolhidos durante a avaliação (Góes & Oliveira, 2020). Em segundo lugar, existem diversos métodos (métodos dos Incidentes críticos, métodos das escalas ancoradas, método de ordenação simples, método de *checklist* comportamental, método *balanced scoreboard*, método gestão por objetivos, entre outros) que podem ser utilizados na AD, no entanto não existe nenhum que seja visivelmente superior (Monteiro, 2019; Sílvia Silva, 2019; V. Silva, 2019). A escolha da abordagem que melhor se adapta às circunstâncias implica ter em conta a finalidade da avaliação (Braga, 2019; Sílvia Silva, 2019; V. Silva, 2019), o nível a avaliar e, também, a natureza da empresa (Sílvia Silva, 2019). Em terceiro lugar, por este processo ser delicado, a avaliação dos colaboradores deverá ser realizada por um conjunto de indivíduos, preferencialmente, indivíduos que efetuarão uma avaliação justa e equitativa (Monteiro, 2019; Russo, 2017), de forma a garantir a imparcialidade da avaliação (Monteiro, 2019). Várias pessoas podem ser eleitas como avaliadores de desempenho, no entanto, esta tarefa está mais associada a cargos de chefia, nomeadamente chefe direto, devido à estrutura organizacional e, por também ser o mais apto a desempenhar esta função (Braga, 2019; Góes & Oliveira, 2020; Monteiro, 2019; Russo, 2017; V. Silva, 2019). Para além do chefe direto, a avaliação pode ser

realizada, ainda, pelos colegas de trabalho do avaliado (Góes & Oliveira, 2020; Russo, 2017; Sílvia Silva, 2019; V. Silva, 2019), pelo próprio (Góes & Oliveira, 2020; Monteiro, 2019; Russo, 2017; Sílvia Silva, 2019; V. Silva, 2019), pelos subordinados (Góes & Oliveira, 2020; Russo, 2017; Sílvia Silva, 2019) ou através de uma avaliação a 360 graus (Murali & Poddar, 2017; Sílvia Silva, 2019; V. Silva, 2019). Outras fontes potenciais são os clientes e o técnico de recursos humanos (Russo, 2017).

Ao longo deste processo, os trabalhadores podem reconhecer que, em muitos casos, não estão a ser avaliados de forma justa, independentemente da estratégia de avaliação utilizada (Góes & Oliveira, 2020). A discordância, por parte dos trabalhadores, relativamente à sua avaliação é frequentemente acompanhada de defesas como a dificuldade de os supervisores avaliarem uma grande equipa de trabalhadores ou mesmo a dificuldade de compreenderem os aspetos técnicos do cargo do trabalhador (Góes & Oliveira, 2020). De forma a que estas queixas sejam evitadas, os avaliadores deverão ser rigorosos e imparciais e capazes de desempenhar as suas funções (Monteiro, 2019).

Vários aspetos podem afetar/influenciar o processo de avaliação (V. Silva, 2019). Quer quem avalia (Russo, 2017; V. Silva, 2019), quer o método de avaliação escolhido podem influenciar e distorcer a realidade do desempenho do colaborador, afetando os *outcomes* deste processo, quer positiva quer negativamente para o trabalhador (Góes & Oliveira, 2020; J. Marques, 2017; Russo, 2017). Alguns dos erros assinalados na revisão da literatura são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 1: Erros assinalados na revisão da literatura de alguns autores

Efeito <i>Halo/Horn</i>	(...) <i>“Tendência para amplificar, a todo o desempenho, a verificação de pontos positivos ou negativos desse desempenho”</i> (Braga, 2019, p. 26)
Efeito <i>Halo</i>	(...) <i>“tendência para classificar aspetos positivos desse desempenho. Assim, quando o avaliador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do trabalhador tem tendência a considerá-lo bom em todos os aspetos.”</i> (Russo, 2017, p. 9)
	(...) <i>“é a tendência a classificar um colaborador uniformemente como bom ou mal noutras características, caso ele seja bom ou mal numa característica específica. Ou seja, Halo é a tendência a permitir que a avaliação de um indivíduo numa característica influencie a avaliação desta mesma pessoa noutras características específicas.”</i> (V. Silva, 2019, p. 14)
	(...) <i>“O erro de halo acontece quando a imagem global que se tem sobre uma determinada pessoa influencia os julgamentos que são feitos ao nível das suas qualidades específicas. Normalmente esse erro manifesta-se na AD quando não se fazem distinções nos níveis de cotação das diferentes categorias ou dimensões em análise”</i> (Benchimol, 2012, p. 24)

	(...) “que consiste em fazer uma avaliação, positiva ou negativa, de todo o desempenho de um colaborador, baseada no parecer muito positivo ou muito negativo, respetivamente, de uma única característica desse colaborador. Assim, se o avaliador tiver uma conceção muito favorável de um aspeto, tenderá a beneficiar a pessoa influenciando a sua avaliação. Se, pelo contrário, a sua opinião for desfavorável, todos os restantes aspetos serão avaliados negativamente, prejudicando o colaborador.” (Monteiro, 2019, p. 21)
Efeito Horn	(...) “tendência para classificar aspetos negativos desse desempenho. Se o avaliador tem uma opinião desfavorável relativamente ao comportamento de um trabalhador irá considerá-lo negativamente em todos os aspetos” (Russo, 2017, p. 9)
Tendência Central	(...) “Tendência em evitam a atribuição de notas baixas ou elevadas” (Braga, 2019, p. 26)
	(...) “tendência para atribuir uma nota média em todos os aspetos, ou seja, o avaliador adota duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar o trabalhador, ou evita classificações elevadas temendo comprometer-se futuramente” (Russo, 2017, p. 9)
	(...) “revela a tendência dos avaliadores em classificar os colaboradores de forma parecida, mantendo-os numa parte intermediária da escala, evitando assim fazer julgamentos” (V. Silva, 2019, p. 14)
	(...) “Os erros de tendência central são comportamentos que alguns avaliadores têm quando limitam as suas avaliações ao ponto médio da escala, mostrando uma relutância em fazer avaliações extremas das pessoas” (Benchimol, 2012, p. 25)
	(...) “o avaliador ao inclinar-se para uma apreciação mediana, não recorrendo aos valores dos polos na escala de avaliação” (Monteiro, 2019, p. 21)
Efeito de recenticidade	(...) “Este erro foca-se em situações recentes que marcaram a vida profissional do colaborador, tendo um efeito desproporcional na avaliação” (Braga, 2019, p. 26)
	(...) “tendência de dar maior relevância a acontecimentos e comportamentos mais recentes do avaliado, quer positivos quer negativos e que exercem maior impacto sobre a avaliação” (Russo, 2017, p. 9)
	(...) “ocorre quando o avaliador tende a classificar o colaborador baseado apenas em eventos recentes, não considerando o desempenho como um todo” (V. Silva, 2019, p. 14)
	(...) “Quando a avaliação é baseada em situações mais imediatas, sem ter em conta a globalidade de um desempenho” (Monteiro, 2019, p. 21)
Efeito constante (Complacência/Rigor)	(...) “Dependendo do grau de tolerância dos avaliados, são estabelecidos padrões de avaliação mais baixos e padrões de

excessivo)	<i>avaliação difíceis de atingir</i> ” (Braga, 2019, p. 26)
	(...) <i>“o avaliador condescendente estabelece padrões de avaliação baixos e o avaliador exigente estabelece padrões elevados de atingir”</i> (Russo, 2017, p. 9)
Erro de “primeira impressão”	(...) <i>“Tendência à primeira impressão permanecer e sobrepor-se ao desempenho real do colaborador”</i> (Braga, 2019, p. 26)
	(...) <i>“a primeira impressão que o avaliador tem do avaliado tem tendência a manter-se e irá sobrepor-se ao desempenho real”</i> (Russo, 2017, p. 9)
	(...) <i>“quando o avaliador baseia toda a análise na primeira impressão que teve do colaborador;”</i> (Monteiro, 2019, p. 21)
Erro de semelhança (projeção pessoal ou auto-identificação)	(...) <i>“tendência a avaliar o trabalhador à sua semelhança”</i> (Russo, 2017, p. 9)
	(...) <i>“O avaliador tende a realizar a avaliação à semelhança de si próprio”</i> (Braga, 2019, p. 26)
	(...) <i>“baseia-se em conferir características do próprio avaliador, qualidades ou imperfeições, a um colaborador. Nesse sentido, o avaliado será beneficiado ou lesado, respetivamente, de acordo com a ideia que o avaliador tem de si mesmo e da identificação que faz dessa característica no colaborador”</i> (Monteiro, 2019, p. 21)
Erro de fadiga/rotina	(...) <i>“Devido à fadiga ou rotina, poderão existir erros devido à falta de atenção quando o processo de avaliação de muitos colaboradores ao mesmo tempo”</i> (Braga, 2019, p. 26)
	(...) <i>“tendência a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo”</i> (Russo, 2017, p. 9)
	(...) <i>“situação passível quando são muitos os colaboradores a avaliar e, resume-se a uma tendência para não conceder atenção ao processo de avaliação”</i> (Monteiro, 2019, p. 21)
Incompreensão do significado dos fatores	(...) <i>“Tendência a realizar uma apreciação errada das competências do colaborador devido à incompreensão ou distorção do sentido do fator”</i> (Braga, 2019, p. 26)
	(...) <i>“o avaliador não compreende ou distorce o verdadeiro significado dos fatores de avaliação”</i> (Russo, 2017, p. 9)
Baixa motivação do avaliador	(...) <i>“O avaliador tem o receio em atribuir uma classificação realista sobre um colaborador, pois sabe que da mesma dependem recompensas significativas”</i> (Braga, 2019, p. 26)
Erro de Leniência/Severidade	(...) <i>“tendência para atribuir sistematicamente pontuações baixas”</i> (Russo, 2017, p. 9)
	(...) <i>“Verifica-se o erro de leniência quando os colaboradores são cotados pelos avaliadores sistematicamente acima do ponto médio da escala, enquanto que, o erro de severidade exprime-se pela cotação generalizada abaixo do ponto médio da grelha de cotação”</i> (Benchimol, 2012, p. 24)

Efeito contraste	(...) <i>“ocorre quando o gestor compara o desempenho de um colaborador ao desempenho dos outros, o que resulta com algum deles numa classificação inferior, mesmo que ele desempenhe o esperado. Outro problema decorrente deste tipo de avaliação é o efeito de ordem, onde os colaboradores classificados em primeiro lugar são considerados superiores aos avaliados em último lugar”</i> (V. Silva, 2019, p. 14)
Proximidade	(...) <i>“este erro resulta da maneira como os itens da avaliação foram inseridos e/ou ordenados no formulário, e a influência dos itens entre si, de acordo com a sua classificação. Por exemplo, caso o avaliador tenha classificado o item anterior como muito favorável, ele poderá ser influenciado a classificar favoravelmente o próximo item.”</i> (V. Silva, 2019, p. 14)
Efeito <i>Spill-over</i>	(...) <i>“este efeito ocorre quando o desempenho atual é avaliado com base nos resultados das avaliações passadas. Se elas foram positivas, o avaliador poderá tender a continuar a classificar o colaborador positivamente, mesmo que ele não tenha mantido e/ou atingido o desempenho esperado.”</i> (V. Silva, 2019, p. 14)
Erro de Estereótipo	(...) <i>“Quem avalia, independentemente do desempenho superior ou inferior do avaliado, estabelece uma ideia prévia que não altera”</i> (Monteiro, 2019, p. 22)
Erro de Precisão	(...) <i>“quando o colaborador tem uma avaliação extraordinariamente alta ou baixa”</i> (Monteiro, 2019, p. 22)
Erro da Profecia Auto Confirmatória	(...) <i>“o avaliador cria expectativas muito débeis relativamente ao colaborador desde o início, o que se poderá traduzir numa avaliação de desempenho fraco; e a situação oposta”</i> (Monteiro, 2019, p. 22)
Erro de Inveja	(...) <i>“no qual o avaliador, sabendo que é um bom colaborador, não o revela traduzindo na avaliação pois tem receio que este o venha a substituir.”</i> (Monteiro, 2019, p. 22)

Fonte: Adaptação de Camara et al. (2016) citado por (Braga, 2019)

Ao se verificarem erros/distorções/más avaliações, e sendo detetadas pelo avaliado, estas comprometem a credibilidade do sistema, impedindo este de estimular e motivar os colaboradores (Russo, 2017). Assim, de forma a evitar estas situações, as empresas deverão desenvolver uma metodologia em que é utilizada uma comissão de avaliadores formados para detetar os erros mais comuns que podem acontecer, e como os evitar (Braga, 2019).

Por se tratar de um processo tão sensível para a direção da empresa e para os seus trabalhadores, é de esperar que se encontrem um número razoável de dificuldades (Góes & Oliveira, 2020; Sílvia Silva, 2019). Por isso, a sua utilização deve ser realizada de forma prudente, séria e positiva (Monteiro, 2019). Neste sentido, as pessoas envolvidas deverão estar informadas sobre o processo de avaliação (Góes & Oliveira, 2020; Sílvia Silva, 2019), devendo este ser partilhado e aceite por todos os

trabalhadores (J. Marques, 2017; Sílvia Silva, 2019). Desta forma, esta ferramenta é vista como uma oportunidade de desenvolvimento e não como uma forma de retaliação (Sílvia Silva, 2019).

Por outro lado, a gestão de desempenho (GD) é um conceito mais vasto (Russo, 2017; V. Silva, 2019) do qual a AD faz parte (Braga, 2019; Russo, 2017). O processo de gestão de desempenho divide-se em 3 fases: planeamento, acompanhamento e avaliação (Braga, 2019; T. Brown, O’Kane, Mazumdar, & McCracken, 2019; V. Silva, 2019). Na fase de planeamento são definidas metas, objetivos e os recursos necessários (Braga, 2019; V. Silva, 2019). Na fase de acompanhamento é monitorizado o processo de avaliação de modo a antecipar e corrigir eventuais desvios e falhas (Braga, 2019; V. Silva, 2019). Por último, na fase de avaliação são comparados os resultados obtidos com as expectativas (Braga, 2019; V. Silva, 2019). Estas duas últimas fases funcionam em conjunto para apoiar o mecanismo de *feedback* do desempenho (V. Silva, 2019). Deste modo, a GD é vista como um processo contínuo (T. Brown et al., 2019; Hamouche, 2021; Russo, 2017; V. Silva, 2019) e não como um evento aleatório ou isolado e deve, como resultado da sua aplicação (Russo, 2017), reforçar a motivação e a satisfação individual (Russo, 2017; V. Silva, 2019), bem como o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos da organização (Russo, 2017). Na Figura 5 é possível visualizar um esquema da gestão de desempenho.

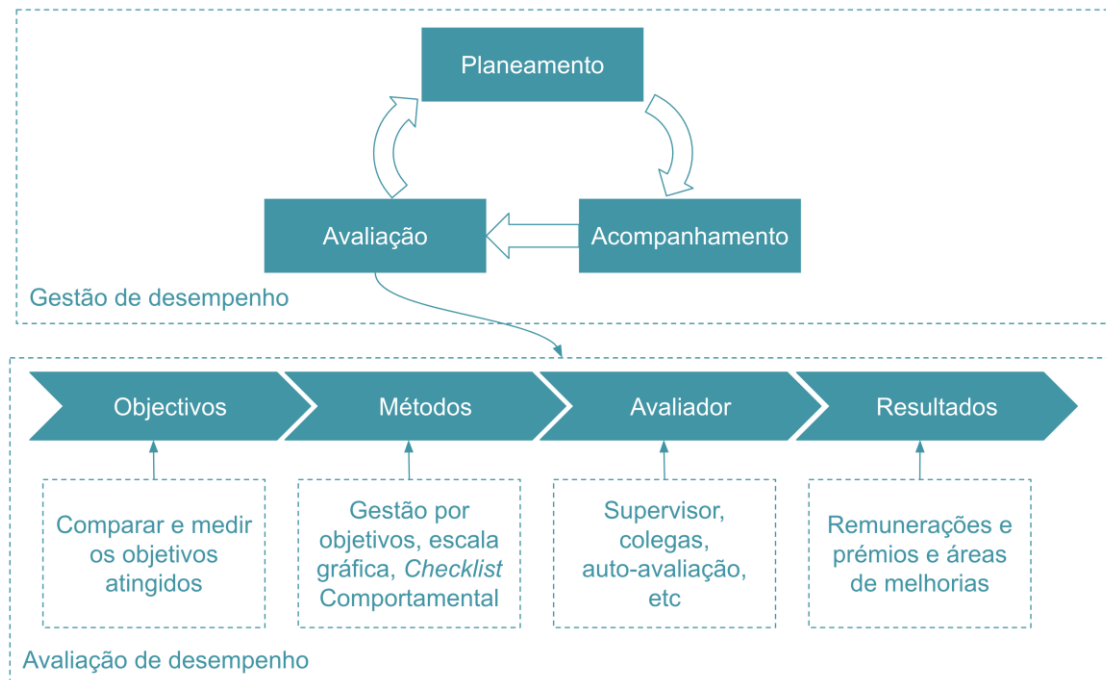


Figura 5: Esquema da Gestão de Desempenho

Fonte: Elaboração própria com base nos dados acima mencionados

Apesar da sua utilização generalizada, a AD continua a ser um tema de discussão entre os especialistas (V. Silva, 2019). Para além de evidenciar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, ajuda a empresa a determinar as suas necessidades de

formação (Eyoun, Chen, Ayoun, & Khelifat, 2020; Monteiro, 2019; V. Silva, 2019), facilita/justifica o processo de promoções/progressão de carreira, a definir objetivos, a curto e longo prazo, claros e atingíveis (V. Silva, 2019). Assim, as AD não devem ser encaradas apenas como avaliações anuais (Esteves, 2011), mas como um processo contínuo e cíclico que fornece *feedback* para que haja uma evolução dos RH e, por conseguinte, um melhor desenvolvimento organizacional (V. Silva, 2019).

1.1.4. Recompensas

No início do século XX, as recompensas dos trabalhadores eram essencialmente monetárias (J. Freitas, 2020; S. Martins, 2013; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; Soares, 2016), com pouca regulamentação governamental (S. Martins, 2013; Rato, 2019; Rosa, 2013). Devido à Segunda Guerra Mundial, os benefícios sociais ganharam popularidade e baseavam-se em fórmulas uniformes e regulamentos hierárquicos (S. Martins, 2013). Portugal, como muitos países, tinha uma economia estável, com baixos rendimentos e estruturas remuneratórias rígidas, pelo que a utilização de benefícios sociais reforçava a lealdade dos trabalhadores e atenuava a inadequação dos baixos salários (S. Martins, 2013). Nas décadas de 70 e 80, o impacto estratégico da remuneração e dos benefícios tornou-se mais importante devido às mudanças no ambiente organizacional competitivo, ao desenvolvimento económico global, às multinacionais e à diversificação da força de trabalho (S. Martins, 2013). Em Portugal, mudanças semelhantes conduziram a uma redução das estruturas hierárquicas, a uma maior autonomia dos trabalhadores e a uma focalização na qualidade da mão de obra (S. Martins, 2013).

Assim sendo, é fundamental compreender que um sistema de recompensas eficaz pode motivar e satisfazer os colaboradores (Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; Varela, 2017) e afetar significativamente não só o seu desempenho (Pacheco, 2022; F. Silva, 2018) como a sua produtividade, o envolvimento, o compromisso para com a empresa (Pacheco, 2022; Varela, 2017), criando um maior desejo de permanência na entidade (F. Silva, 2018). Para isso, é crucial que as recompensas vão ao encontro dos valores dos colaboradores (Kim & Jang, 2020; Soares, 2016; Varela, 2017).

Não obstante, estes programas devem ter em conta as estratégias, os objetivos e a cultura da empresa (J. Freitas, 2020; Machado, 2017; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; N. Silva, 2012; Soares, 2016; Varela, 2017), assegurando que atraem e mantêm os colaboradores mais qualificados (Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; F. Silva, 2018; Varela, 2017) e que vão ao encontro das características da empresa. Para o efeito, os sistemas de recompensa devem estar de acordo com os aspetos que os trabalhadores consideram motivadores (S. Martins, 2013; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; Soares, 2016). Estes elementos podem incluir o sentimento de realização

pessoal, o reconhecimento, as oportunidades de progressão na carreira, o estilo de gestão (Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013) e uma remuneração justa (Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018). Para que um sistema de recompensas seja bem-sucedido este deve ser competitivo externamente (Melfe, 2014; Pacheco, 2022; N. Silva, 2012), consistente (S. Martins, 2013; N. Silva, 2012), internamente justo e equitativo (Ali, Amin, & Hamid, 2016; J. Freitas, 2020; Kim & Jang, 2020; Machado, 2017; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Řehoř & Vrchota, 2018; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; N. Silva, 2012; Soares, 2016; Varela, 2017) e capaz de proporcionar recompensas adaptadas ao desempenho de cada trabalhador (Pacheco, 2022; F. Silva, 2018; N. Silva, 2012).

Atualmente, as organizações dispõem de uma grande variedade de recompensas que podem ser utilizadas em várias combinações (S. Martins, 2013; Oliveira, 2018) para influenciar o comportamento individual (J. Freitas, 2020; S. Martins, 2013; Oliveira, 2018). Consoante o seu tipo, as recompensas podem dividir-se em extrínsecas se resultam de fatores exteriores ao trabalho; e intrínsecas se inerentes ao próprio conteúdo do trabalho (Cabanas, 2019; Campos, 2020; Melfe, 2014; Oliveira, 2018; F. Silva, 2018; N. Silva, 2012; Soares, 2016; Varela, 2017). Consoante a forma de recompensa podem ainda se dividir em financeiras ou não financeiras (J. Freitas, 2020; S. Martins, 2013; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022).

As recompensas extrínsecas incluem o salário, benefícios, incentivos e os símbolos de estatuto (Cabanas, 2019; Campos, 2020; J. Freitas, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; N. Silva, 2012; Soares, 2016; Varela, 2017). A componente fixa do salário equivale ao montante base que o trabalhador recebe de forma regular e periódica em função do seu trabalho (Campos, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016; Varela, 2017), ao qual podem ser adicionados subsídios, incluindo, por exemplo, um subsídio de alimentação (Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; Soares, 2016; Varela, 2017), um subsídio de turno, um subsídio de prevenção, um subsídio de risco (Melfe, 2014; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; Soares, 2016), entre outros.

Já, a componente variável inclui benefícios, incentivos e símbolos de estatuto (J. Freitas, 2020; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013). Os benefícios têm como objetivo satisfazer as necessidades dos trabalhadores (Campos, 2020; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016; Varela, 2017) e são cruciais para preservar a satisfação dos empregados com a empresa (Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; Soares, 2016). Podem ter uma componente material e surgir em resposta a necessidades sociais (Campos, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013). Podem ser proporcionados a curto ou a longo prazo (Melfe, 2014; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013), como por exemplo, complementos de subsídio de doença, seguros de saúde, seguros de vida, planos de pensões (Campos, 2020; Machado, 2017; S. Martins,

2013; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018), e outros que se destinam especificamente a determinados trabalhadores, tendo em conta as suas funções e/ou níveis hierárquicos (Campos, 2020; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022), tais como planos de automóveis, despesas de representação (Campos, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013), viagens (Campos, 2020; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013) e seguros de vida capitalizáveis (Melfe, 2014; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013).

Este componente serve de complemento ao salário, sendo benéfico tanto para os trabalhadores ao permitir-lhes viver melhor e protegê-los das incertezas financeiras do quotidiano; como para a empresa através do baixo custo atribuído a estes serviços devido às vantagens fixas associadas (S. Martins, 2013). Para que a empresa utilize este tipo de remuneração de forma eficaz a fim de satisfazer o trabalhador, deverá oferecer benefícios que sejam necessários e apelativos para todos os seus colaboradores (S. Martins, 2013).

Também os incentivos são elementos variáveis (Campos, 2020; Machado, 2017; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016; Varela, 2017) de origem material que podem ser de curto ou de longo prazo (Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013) no entanto, ao contrário dos benefícios, destinam-se a recompensar desempenhos excecionais (Campos, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Varela, 2017). Ou seja, são atribuídas quando um trabalhador cumpre um conjunto de objetivos previamente estabelecidos de acordo com a entidade empregadora e o trabalhador (Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013), incentivando comportamentos consistentes com os objetivos da empresa, assim como reter (Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013) e motivar os funcionários (Machado, 2017; Pacheco, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013). Os mais utilizados são de origem financeira e de curto prazo, representados por bónus e comissões (Campos, 2020; Machado, 2017; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; T. Pereira, 2022; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016; Varela, 2017). Enquanto os de médio e longo prazo são representados pelas *stock options* (Machado, 2017; S. Martins, 2013; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016), *phantom shares* e *stock grants* (Machado, 2017; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; Soares, 2016). Podem ser, ainda, não financeiros e curto prazo, como é o exemplo das viagens pagas pela empresa ao funcionário (Machado, 2017; Melfe, 2014).

Por último, mas não menos importante, os símbolos de estatuto são frequentemente concedidos aos quadros superiores (Campos, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016; Varela, 2017). Estes símbolos são indicações visíveis do valor que a organização lhes atribui, o que os ajuda a desenvolver o seu sentido de autorrealização (Campos, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018) e a aumentar a sua autoestima

(Campos, 2020; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022). Exemplos incluem carro topo de gama com motorista; lugar de estacionamento reservado (Campos, 2020; Machado, 2017; Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016; Varela, 2017); um assistente pessoal (Campos, 2020; Machado, 2017; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; Soares, 2016), mobiliário e decoração selecionados pela pessoa; o tamanho e a localização do escritório da pessoa no trabalho; e cartão de crédito "gold" (Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013); entre outros.

Contudo este tipo de recompensas, por si só, não têm a capacidade de suscitar motivação (Pacheco, 2022; Soares, 2016). Para além disso, quando a atribuição de recompensas não é gerida de forma justa ou quando não são competitivas relativamente ao mercado, podem resultar em insatisfação laboral, sensação de injustiça e abandono dos trabalhadores (Melfe, 2014; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; Rato, 2019). As recompensas extrínsecas podem ser utilizadas para atrair e manter bons colaboradores/trabalhadores a curto prazo, mas são as recompensas intrínsecas, como o reconhecimento e o trabalho significativo, as mais importantes para que um indivíduo permaneça na organização a longo prazo (Ali et al., 2016). Uma gestão adequada das recompensas intrínsecas aumenta não só o empenho dos trabalhadores na empresa, como também promove uma lealdade mutuamente benéfica e duradoura (S. Martins, 2013; Rato, 2019). A desvalorização deste tipo de recompensas por parte das empresas resulta em consequências negativas, como a redução de produtividade e maior abandono por parte dos trabalhadores (Ali et al., 2016).

As recompensas intrínsecas são elementos intangíveis que motivam os indivíduos e estão relacionadas com o trabalho que realizam (Cabanas, 2019; J. Freitas, 2020; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; N. Silva, 2012). São exemplos a responsabilidade; autonomia; desenvolvimento pessoal; e progressão profissional (Cabanas, 2019; J. Freitas, 2020; S. Martins, 2013; Melfe, 2014; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; F. Silva, 2018; N. Silva, 2012). Dado que dão sentido e significado ao seu trabalho (Campos, 2020; J. Freitas, 2020; Melfe, 2014; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; Rosa, 2013), estas recompensas favorecem o envolvimento e criam um sentimento de identidade entre o trabalhador e a empresa (Campos, 2020; J. Freitas, 2020; Melfe, 2014; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; Rosa, 2013; Varela, 2017). Se bem geridas, estimulam o compromisso entre o trabalhador e a empresa e promovem uma relação estável e duradoura entre ambos (Campos, 2020; Oliveira, 2018; Pacheco, 2022; Soares, 2016; Varela, 2017). Para além de deixarem os funcionários mais motivados (Campos, 2020; Soares, 2016; Varela, 2017), fomentam ainda um elevado desempenho (Soares, 2016). Estas recompensas estão estreitamente relacionadas com os princípios de funcionamento, a cultura e os valores da empresa (Soares, 2016). Na Figura 6 estão ilustradas as recompensas mencionadas ao longo do texto.

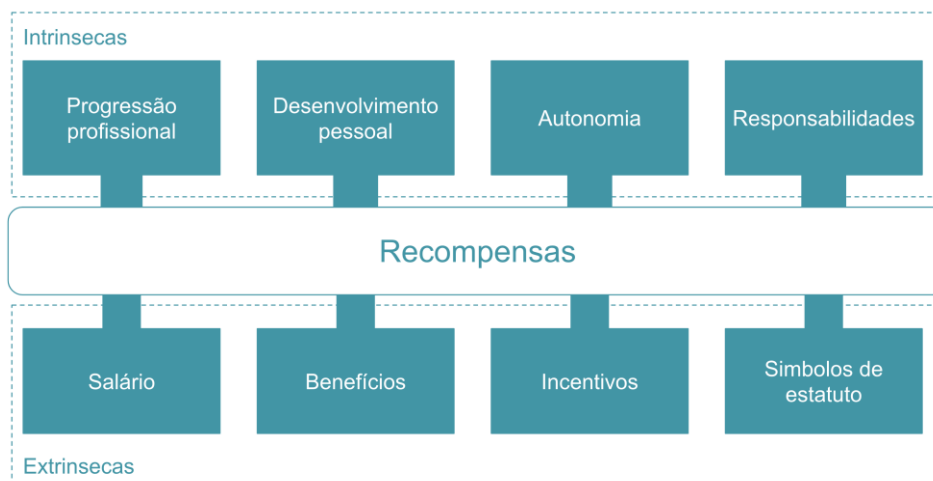


Figura 6: Recompensas que uma empresa pode oferecer aos colaboradores

Fonte: Elaboração própria com base na informação acima mencionada

Qualquer sistema de recompensas de uma empresa deverá encontrar um equilíbrio entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas (Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rosa, 2013) de modo a motivar os seus colaboradores a fim de aumentar a sua produtividade e vontade de permanecer nas empresas (Pacheco, 2022; F. Silva, 2018).

No meio empresarial, cada recompensa influencia, de certa maneira, o comportamento de um indivíduo, quer positivamente quer negativamente (Pacheco, 2022; Rosa, 2013), o que por sua vez pode representar uma maior vantagem competitiva (Campos, 2020; Pacheco, 2022) ou um prejuízo para com a entidade, respetivamente. Assim, equilibrar as recompensas atribuídas aos colaboradores, consoante as suas necessidades ou desejos (S. Martins, 2013; Pacheco, 2022); com os objetivos da empresa é crucial. Isto porque uma boa gestão deste sistema, permite que a empresa atinja os seus objetivos ao mesmo tempo que satisfaz as necessidades dos seus colaboradores, atingindo a perfeita simbiose.

1.1.5. Práticas de Trabalho Flexíveis

O *work-life balance* (WLB) é agora mais crucial do que nunca (Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos, & Tato-Jiménez, 2019), devido ao aumento da dificuldade por parte dos trabalhadores em equilibrar a atividade laboral e o tempo passado em família (Gopinathan & Raman, 2015; Panisoara & Serban, 2013; Pookaiyudom, 2015). Esta relação é considerada importante pois as novas gerações de colaboradores que entram no mercado de trabalho acreditam que o local de trabalho deve ser flexível e harmonioso (Sánchez-Hernández et al., 2019).

O conceito de WLB traduz-se por “equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal” (Bataineh, 2019; Edralin, 2012; Gopinathan & Raman, 2015; Gagnano,

Simbula, & Miglioretti, 2020; Gribben & Semple, 2021; Kelliher, Richardson, & Boiarintseva, 2019; Ma, Ollier-Malaterre, & Lu, 2021; Parente, 2022; Sánchez-Hernández et al., 2019; Sara Silva, 2022). Este conceito trata-se de uma conceção que lida com a criação e manutenção de um ambiente de trabalho positivo/saudável, ao mesmo tempo que apoia a harmonia entre as obrigações pessoais e profissionais de um indivíduo (Bataineh, 2019; Edralin, 2012; Gopinathan & Raman, 2015; Gagnano et al., 2020; Gribben & Semple, 2021; Kelliher et al., 2019; Ma et al., 2021; Parente, 2022; Sánchez-Hernández et al., 2019; Sara Silva, 2022). A harmonia deste conceito para além de beneficiar os indivíduos e as suas famílias melhora ainda o empenho e a responsabilidade dos trabalhadores para com os seus empregadores (Parente, 2022).

Equilíbrio pode ter significados distintos dependendo do indivíduo, podendo este significado variar e evoluir ao longo da vida e manifestar-se de forma diferente dependendo da fase da sua carreira (Ahmad, 2021; Ferreira, 2015; Kelliher et al., 2019). Desta forma, não existe uma única abordagem para melhorar esta relação (Ahmad, 2021; Ferreira, 2015; Godinho, 2022; Kelliher et al., 2019).

Entre as décadas de 1960 e 1970, verificou-se um aumento das elevadas taxas de participação das mulheres na força de trabalho (Ferreira, 2015; Fróis, 2020; Godinho, 2022; Gopinathan & Raman, 2015; Gagnano et al., 2020; Kelliher et al., 2019; Parente, 2022; Sara Silva, 2022). O aumento das suas competências em conjunto com o aumento das exigências económicas familiares, tornaram necessária a contribuição da mulher para as despesas domésticas, facilitando a sua progressão e entrada no mercado de trabalho (Parente, 2022). Porém, com a maior participação das mulheres no mercado laboral, a tarefa da gestão familiar tornou-se mais difícil (Kelliher et al., 2019; Parente, 2022). Tal acontece, devido ao facto de ambos os parceiros trabalharem, passando a ser um agregado com "dupla carreira" e "duplo rendimento" (Kelliher et al., 2019; Parente, 2022). Isto significa que têm de encontrar constantemente um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, o que pode, por vezes, dar origem a conflitos (Parente, 2022).

Enquanto na década de 60, a ênfase recaía sobre as mães trabalhadoras (Sánchez-Hernández et al., 2019), a partir dos anos 80, a ideia de WLB tornou-se uma fonte de preocupação devido às decisões pouco saudáveis que as pessoas estavam a tomar na tentativa de equilibrar a sua vida pessoal e profissional (Kelliher et al., 2019; Pookaiyaudom, 2015; Sánchez-Hernández et al., 2019). Nos anos 90, surgiram as políticas mais recentes sobre WLB e desde então que continuaram a desenvolver-se, demonstrando que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um aspeto estratégico cada vez mais reconhecido pelas empresas (Sánchez-Hernández et al., 2019). A preocupação dos empregadores com o WLB pode contribuir para a retenção, recrutamento e a motivação dos trabalhadores, assim como para o empenho organizacional e a satisfação no trabalho (Kelliher et al., 2019).

Tipicamente, as pessoas têm uma série de obrigações, nomeadamente a atividade laboral em si, a educação dos filhos, o cuidado da casa, o apoio ao cônjuge e, por vezes,

até a prestação de cuidados aos idosos (Parente, 2022). Todas estas obrigações sobrecarregam os indivíduos e as respetivas famílias (Parente, 2022), afetando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Tanto os homens como as mulheres encaram os conflitos entre a vida profissional e a vida familiar de forma semelhante (A. Silva, 2016), mas por razões diferentes (A. Silva, 2016). No entanto, para as mulheres é mais difícil equilibrar as responsabilidades da vida (Faria & Loureiro, 2021) devido a perspetivas da sociedade que impõem às mulheres a gestão doméstica e a educação dos filhos, ao mesmo tempo que têm um emprego (Ahmad, 2021; Ferreira, 2015). Neste sentido, existe um conflito entre trabalho e família porque as exigências de ambos são, de certa forma, inconciliáveis (Edralin, 2012).

A presença de conflitos na relação trabalho-família tem um impacto negativo na produtividade laboral (Bataineh, 2019; Panisoara & Serban, 2013; Parente, 2022; A. Silva, 2016; Wu, Rusyidi, Claiborne, & McCarthy, 2013), o que pode levar ao descontentamento (Bataineh, 2019; Dhingra & Dhingra, 2021; Gopinathan & Raman, 2015; Gragnano et al., 2020; Panisoara & Serban, 2013; Parente, 2022; A. Silva, 2016), aumento do *stress* (Dhingra & Dhingra, 2021; Gopinathan & Raman, 2015; Gragnano et al., 2020; Panisoara & Serban, 2013; Parente, 2022; A. Silva, 2016), absentismo laboral (Bataineh, 2019; Edralin, 2012; Gopinathan & Raman, 2015; Wu et al., 2013) e, em último caso, ao desejo de abandonar o emprego (Bataineh, 2019; Dhingra & Dhingra, 2021; Ma et al., 2021; Panisoara & Serban, 2013; Parente, 2022; Sánchez-Hernández et al., 2019; Wu et al., 2013). Por conseguinte, é fundamental encontrar equilíbrio nesta relação (Parente, 2022) de modo a prevenir o esgotamento e a reduzir o *stress*.

Embora o estabelecimento do equilíbrio de papéis esteja mais relacionado com a forma como as pessoas gerem o seu tempo do que com o ambiente interno das empresas, existem fatores especificamente relacionados com as empresas que podem afetar esse equilíbrio, nomeadamente: a sobrecarga de trabalho, o cumprimento de prazos, horários laborais irregulares, inflexíveis e extensivo (A. Silva, 2016). Para melhorar o equilíbrio trabalho-família as empresas podem apresentar práticas (Parente, 2022; A. Silva, 2016; Sara Silva, 2022) que apoiem possibilidades de horários de trabalho flexíveis, à prestação de cuidados a idosos e crianças (Sánchez-Hernández et al., 2019; A. Silva, 2016), licenças pessoais, parentais e familiares (Sánchez-Hernández et al., 2019), a partilha do emprego, a passagem do emprego a tempo inteiro para tempo parcial, a redução dos dias de trabalho, o trabalho em casa, entre outros (Parente, 2022; Sánchez-Hernández et al., 2019). A aplicação destas práticas é vantajosa para os trabalhadores, uma vez que diminui o *stress* e o sentimento de deixar o emprego, aumenta a produtividade e a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, melhora o desempenho da empresa (Sara Silva, 2022).

O horário de trabalho flexível (Dhingra & Dhingra, 2021; Ma et al., 2021; Sánchez-Hernández et al., 2019), tem vindo a aumentar significativamente na maioria dos países industrializados (Chung & van der Lippe, 2020). Este modelo de

funcionamento permite ao trabalhador ajustar o seu horário laboral permitindo não só escolher a hora de início ou fim da atividade bem como o local onde trabalha (Chung & van der Lippe, 2020; Dhingra & Dhingra, 2021; Ma et al., 2021; Sánchez-Hernández et al., 2019). Através deste modelo de funcionamento, os colaboradores podem também cuidar mais facilmente de familiares a seu cargo, sem que deixem de cumprir as suas obrigações para com o empregador (Dhingra & Dhingra, 2021). Em contrapartida, este modelo de funcionamento, pode dar origem a uma variação do horário de trabalho e mesmo a horários prolongados não remunerados como é o caso das horas extraordinárias (Dhingra & Dhingra, 2021; Parente, 2022), degradando o seu nível de satisfação (Dhingra & Dhingra, 2021).

A possibilidade de escolher trabalhar em casa (teletrabalho) pode trazer vantagens, mas também inconvenientes (Kelliher et al., 2019; Sara Silva, 2022; Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai, & Gao, 2020). Por um lado, permite uma maior flexibilidade e autonomia em relação ao local de trabalho, facilitando as pausas no trabalho para tratar das tarefas familiares (Sara Silva, 2022). Por outro lado, a dificuldade que as pessoas têm em definir e distinguir os domínios do trabalho e das atividades domésticas impede-os, em certa medida, de cumprir as suas exigências domésticas e familiares, aumentando assim o conflito entre os dois papéis desempenhados (Sara Silva, 2022; Zhang et al., 2020).

Em suma, há muitas razões pelas quais o WLB é importante, e as interpretações do conceito variam consoante a geração do indivíduo, o que constitui um fator importante para estes diferentes pontos de vista (Bataineh, 2019).

Enquanto que para os *Boomers* o WLB não é uma prioridade porque estes tendem a permanecer mais tempo num emprego do que posteriores gerações, para a Geração X é (Parente, 2022). Esta prioridade surge pois os *Xers* assistiram aos horários de trabalho excessivos dos seus pais e, conseqüentemente, à ausência de WLB nos seus agregados familiares, privilegiando esta relação na escolha de carreira (Parente, 2022). As gerações mais novas, os *Millennials* e Geração Z, tal como a Geração X partilham o mesmo sentimento que a Geração X relativamente a esta prática (Chung & van der Lippe, 2020; Parente, 2022; Sánchez-Hernández et al., 2019).

Assim, se as instituições não estiverem totalmente empenhadas na identificação do problema e na adoção de medidas de mudança, a solução só poderá ser parcialmente concretizada (Ahmad, 2021). Os clubes de ioga, as aulas de *mindfulness* e os *workshops* de gestão do *stress* são exemplos de um conjunto limitado de opções que dificilmente produzirão mudanças duradouras (Ahmad, 2021). Em vez disso, os elementos fundamentais para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são elementos organizacionais como a política de férias, as baixas por doença, os modelos de produtividade, o subsídio de flexibilidade, entre outros (Ahmad, 2021). Além disso, para que as regras sejam eficazes, devem ser promovidas junto dos trabalhadores para que sejam utilizadas, para além de simplesmente existirem (Ahmad, 2021).

1.2. Geração

Apesar do seu significado original pretendido de ligações genealógicas (Gonçalves, Pinto, & Nunes, 2021; Joshi, Dencker, & Franz, 2011; Lyons & Kuron, 2013; Lyons & Schweitzer, 2016), o termo geração evoluiu para descrever tendências sociais mais amplas (Joshi et al., 2011; Lyons & Schweitzer, 2016; Lyons, Schweitzer, Urick, & Kuron, 2019). De um ponto de vista sociológico, uma geração é um grupo de indivíduos que partilham um passado histórico e sociocultural comum (Barhate & Dirani, 2022; Gibson, Greenwood, & Murphy, 2009; Williams & Page, 2011), passam por experiências formativas semelhantes (Lyons & Kuron, 2013), e vêm a partilhar um conjunto de características únicas (Barhate & Dirani, 2022; Berkup, 2014; Cruz, 2016; Gonçalves et al., 2021; Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Lyons & Kuron, 2013; Naim & Lenka, 2018; Parry & Urwin, 2011; Ting, Lim, de Run, Koh, & Sahdan, 2018). Os investigadores descobriram que os valores de uma geração são frequentemente impactados pelas significativas experiências históricas e sociais que partilham durante o período de tempo em que nasceram e foram criados (Betz, 2019; Cruz, 2016; Gursoy et al., 2013; Kirchmayer & Fratričová, 2018; Lyons & Schweitzer, 2016).

Apesar das suas diferenças, muitas pessoas que cresceram na mesma época têm um forte sentido de identidade com esse momento da história e podem sentir, pensar e agir de forma semelhante (Barbosa, 2021; Cruz, 2016; Egerová, Komárková, & Kutlák, 2021; Gursoy et al., 2013; Laor & Galily, 2022; Ting et al., 2018). A localização de cada geração na história restringe os seus membros a um conjunto particular de oportunidades e experiências (Gabrielova & Buchko, 2021; Gibson et al., 2009; Joshi et al., 2011), dá-lhes memórias coletivas que formam a base das suas atitudes e comportamentos no futuro (Cruz, 2016; Kirchmayer & Fratričová, 2018; Laor & Galily, 2022; Ting et al., 2018), predispondo-os a um hábito particular, ou forma de pensar e agir, e limita a sua capacidade de se expressarem a um conjunto limitado de possibilidades ao longo das suas vidas (Gursoy et al., 2013; Joshi et al., 2011; Lyons & Kuron, 2013).

Estes grupos geracionais, também conhecidos como *coortes*, estão interligados por acontecimentos da vida em comum nos seus primeiros anos de vida (Egerová et al., 2021; Gursoy et al., 2013; Kian, Yusoff, & Rajah, 2014; Parry & Urwin, 2011). *Coortes* é um termo utilizado para descrever grupos sugeridos de indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo e que passaram por experiências externas comparáveis nos seus anos de formação ou adolescência (Gursoy et al., 2013; Noble & Schewe, 2003; Parry & Urwin, 2011; Ryder, 1965). É importante, notar que apesar de todos os indivíduos viverem na mesma época, e se depararem com a(s) mesma(s) ocorrência(s) significativa(s), reagem de forma diferente (Gursoy et al., 2013; Lyons & Kuron, 2013). A reação a estes eventos difere, por parte de cada indivíduo, do ponto em que se encontra o seu desenvolvimento nesse momento (Lyons & Kuron, 2013). Algumas pessoas podem ser fortemente influenciadas por um evento, enquanto

outras podem permanecer completamente inalteradas (Lyons & Kuron, 2013). Por conseguinte, é crucial compreender as experiências e perspectivas únicas de cada geração para se obter uma compreensão abrangente da sociedade como um todo (Lyons & Kuron, 2013).

O estudo das diferenças geracionais tem uma história rica que remonta aos anos 50 (Gibson et al., 2009; Gursoy et al., 2013; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2007; Lyons & Kuron, 2013; Lyons & Schweitzer, 2016; Lyons et al., 2019; Mannheim, 1952; Parry & Urwin, 2011; Urick, Hollensbe, Masterson, & Lyons, 2017), com raízes sociológicas que podem ser traçadas ao trabalho de *Karl Mannheim*, “*The Problem of Generations*” (Joshi et al., 2011; Lyons et al., 2007; Ting et al., 2018). O artigo de referência de *Mannheim* examinou o problema das gerações (Gabrielova & Buchko, 2021) e salientou a importância de as compreender como um quadro para a compreensão da composição dos processos sociais e intelectuais (Joshi et al., 2011).

Mannheim considera a localização geracional como uma parte crítica da determinação existencial de conhecimento (Lyons & Kuron, 2013; Mannheim, 1952). A localização geracional refere-se a “certas formas específicas de comportamento, sentimento e pensamento”, e as experiências formativas na adolescência são enfatizadas como período crítico em que as gerações sociais se estabelecem (Lyons & Kuron, 2013; Mannheim, 1952).

De acordo com a teoria de *Mannheim*, os indivíduos são constituídos pelo carácter histórico do processo social que predominava na sua juventude, e assim as gerações sociais são criadas (Mannheim, 1952). Desta forma, a definição de *Mannheim* de uma geração como um local social e não como um grupo concreto (Parry & Urwin, 2011) é crucial para a compreensão deste conceito. Não é suficiente que as pessoas pertençam à mesma geração simplesmente porque nasceram no mesmo ano (Parry & Urwin, 2011). Devem partilhar certas experiências que forjam uma ligação tangível entre os membros geracionais e assegurar que todos eles (Parry & Urwin, 2011) tenham um conjunto semelhante de reações e um afeto partilhado pela forma como as suas experiências partilhadas as moldam (Lyons et al., 2019; Parry & Urwin, 2011).

Considera-se que as gerações diferem entre si em diversos fatores: fator ambiental, nomeadamente o ambiente em que ocorre a socialização humana precoce, grandes mudanças no ambiente sociocultural ao longo do tempo (incluem guerras e os seus efeitos, novas tecnologias que resultam em grandes mudanças na vida e no trabalho nos países desenvolvidos, e mudanças significativas nos hábitos familiares e de trabalho); fatores psicossociais, respetivamente, as influências que impactam o desenvolvimento da personalidade, valores, crenças, e expectativas que, uma vez formadas, permanecem estáveis ao longo da vida adulta, ocorrências altamente visíveis que uma geração experimenta, mas outra não; ou experiências fora dos seus críticos de socialização (Macky, Gardner, & Forsyth, 2008).

Para além das diferenças geracionais mencionadas acima, existem ainda algumas distinções de como cada geração é especificamente definida, nomeadamente, quando

se trata dos anos de nascimento (Berkup, 2014; Gibson et al., 2009; Parry & Urwin, 2011). Como se pode ver na Tabela 2, Tabela 3, Tabela 4, Tabela 5 diferentes autores consideram o início e o fim de cada uma das quatro gerações de forma diferente. Neste estudo, seguir-se-ão os anos de nascimento adotados por Dolot (2018), como se pode ver na Tabela 6.

As organizações são, atualmente, compostas por 4 gerações de trabalhadores: Baby Boomers, Geração X, Geração Y, e Geração Z, caracterizadas por cenários globais, eventos sociais e históricos distintos. A primeira geração está agora a entrar na idade da reforma, e a última encontra-se a entrar no mercado de trabalho.

Tabela 2: Distinção dos anos de nascimento dos membros da geração Baby Boomers segundo diversos autores

	1940	1945	1950	1955	1960	1965
(Barhate & Dirani, 2022; Berkup, 2014; Cruz, 2016; Egerová et al., 2021; Gomes, 2016; Gursoy et al., 2013; Holtz, 2020; Joaquim Silva & Carvalho, 2021; Williams & Page, 2011)		1946 - 1964				
(Gonçalves et al., 2021; Gursoy, Maier, & Chi, 2008)		1943 - 1960				
(Cennamo & Gardner, 2008)		1945 - 1960				
(Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016; Lissitsa & Kol, 2016)		1946 - 1960				
(Lissitsa & Laor, 2021)		1946 - 1965				
(Lyons et al., 2007)		1945 - 1964				
(Laor & Galily, 2022)		1942 - 1964				

(Dolot, 2018)		1945 - 1965				
(Gabrielova & Buchko, 2021)		1946 - 1963				

Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos artigos acima mencionados

Tabela 3: Distinção dos anos de nascimento dos membros da Geração X segundo diversos autores

	1960	1965	1970	1975	1980	1985
(Berkup, 2014; Betz, 2019; Dolot, 2018; Gomes, 2016; Lyons et al., 2007)		1965 - 1979				
(Gursoy et al., 2008; Holtz, 2020)	1961 - 1980					
(Laor & Galily, 2022)	1960 - 1979					
(Barhate & Dirani, 2022; Cruz, 2016; Gursoy et al., 2013)		1965 - 1980				
(Williams & Page, 2011)		1965 - 1977				
(Lissitsa & Kol, 2016)	1961 - 1979					
(Lissitsa & Laor, 2021)		1966 - 1980				
(Bencsik et al., 2016)	1960 - 1980					
(Egerová et al., 2021)		1965 - 1982				

(Gabrielova & Buchko, 2021)	1963 - 1981
(Joaquim Silva & Carvalho, 2021)	1965 - 1981

Fonte: Elaboração própria com base nos dados dos artigos acima mencionados

Tabela 4: Distinção dos anos de nascimento dos membros da Geração Y segundo diversos autores

	1975	1980	1985	1990	1995	2000
(Berkup, 2014; Betz, 2019; Holtz, 2020)		1980 - 1994				
(Cruz, 2016; Gomes, 2016; Gonçalves et al., 2021; Kian et al., 2014)		1980 - 2000				
(Barhate & Dirani, 2022; Gabrielova & Buchko, 2021)		1981 - 1995				
(Williams & Page, 2011)	1977 - 1994					
(Gursoy et al., 2013, 2008)		1981 - 2000				
(Lissitsa & Kol, 2016)		1980 - 1999				
(Lissitsa & Laor, 2021)		1981 - 1994				
(Bencsik et al., 2016)	1980 - 1995					
(Egerová et al., 2021)		1983 - 1994				
(Joaquim Silva & Carvalho, 2021)						

1.2.1. *Baby Boomers*

A geração *Baby Boomers* refere-se aos indivíduos nascidos entre o pós-segunda guerra mundial e meados da década de 60 (1945-1965) (Dolot, 2018; Gursoy et al., 2008; Holtz, 2020; Laor & Galily, 2022; Williams & Page, 2011). Nesta altura, na América do Norte, vivia-se num período de prosperidade económica que levou a um aumento explosivo da natalidade, que concebeu este grupo geracional (Gibson et al., 2009; Gursoy et al., 2013; Holtz, 2020; Laor & Galily, 2022; Lissitsa & Laor, 2021; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2005).

Por sua vez, em Portugal, a realidade era bem diferente. Nesta altura ainda se vivia num regime autoritário (regime salazarista que durou entre 1933 e 1974) e embora se verificasse um crescimento, este era mais lento comparativamente ao resto da Europa, devido ao período pós-segunda guerra mundial (Holtz, 2020; J. Neves, 1994; A. Pinto, 2015). Segundo Anália Torres (2006) citada por Holtz (2020), após a Segunda Guerra Mundial, as nações que participaram no conflito sentiram os efeitos do aumento da população de forma bastante acentuada (Holtz, 2020), algo que não aconteceu em Portugal devido à estratégia de neutralidade adotada. Assim, Portugal nos anos 50, era ainda uma província de grande dimensão, sem vida urbana reconhecível e com um governo monótono, antiquado e autoritário (Holtz, 2020).

Devido à sua dimensão, os *Baby Boomers* têm uma forte presença geracional (Lyons et al., 2007). Isto, contudo, levou-os a competir pela atenção não só na sua infância como também por empregos quando entraram no mundo do trabalho (Berkup, 2014; Gibson et al., 2009; Lyons et al., 2007). Além disso, têm sido descritos como orientados para objetivos e valorizam os resultados, são dedicados, e respeitam a hierarquia no trabalho (Gursoy et al., 2013). Devido à sua ética de trabalho, esta geração entra em conflito com gerações mais jovens, pois esperam que estes tenham a mesma ética de trabalho que eles (Gursoy et al., 2013).

Os membros desta geração são vistos como indivíduos que valorizam a colaboração e procuram um clima de trabalho algo formal e moderadamente acelerado (Lester, Standifer, Schultz, & Windsor, 2012). Procuram fortemente *feedback* por parte dos supervisores e gestores como forma de obter uma melhor remuneração financeira e/ou promoção (Lester et al., 2012). Considerando a prosperidade que ocorreu durante o período de formação, os *Boomers* são tipicamente idealistas, otimistas, seguros de si e extrovertidos (Lissitsa & Laor, 2021). Devido aos elementos desta geração valorizarem mais o seu emprego sobre outros aspetos da vida diária, estes tendem a negligenciar a sua família (Lester et al., 2012).

Por isso, em termos de emprego, os *Boomers* são frequentemente retratados como “*workoholics*” (Berkup, 2014; Dolot, 2018; Gibson et al., 2009; Gursoy et al., 2008; D. Pereira, 2020; Williams & Page, 2011) que buscam constantemente o sucesso e a

¹ Pessoas viciadas no trabalho

concretização (Lyons et al., 2005). Devido a esta atitude, esta geração iniciou o movimento “*workoholic*” porque acreditam que o sucesso se traduz em trabalho árduo e sacrifício assim como trabalhar para uma única empresa durante a vida toda (Berkup, 2014). Considera-se que a alta competitividade desta geração derive do tamanho da mesma, o que os obrigou a competir por oportunidades, recursos e atenção ao longo das suas vidas não só na sua infância como também por empregos, quando entraram no mercado de trabalho (Berkup, 2014; Lyons et al., 2005).

“Graças a Deus é segunda-feira”, é a frase de ordem para esta geração (Berkup, 2014). O trabalho tem desempenhado um papel crucial no estabelecimento do sentido de autoestima dos *Baby Boomers* e de como eles vêem os outros (Gursoy et al., 2013). Vivem para trabalhar (Gursoy et al., 2013). São extremamente leais (Barhate & Dirani, 2022; Berkup, 2014; Cennamo & Gardner, 2008; Gibson et al., 2009; Gursoy et al., 2008; D. Pereira, 2020) e esperam que a sua dedicação à organização seja recíproca e reconhecida com promoções baseadas na antiguidade (Gursoy et al., 2008). Desta forma, os membros desta geração são classificados como “*workoholic leal*” (Berkup, 2014).

1.2.2. Geração X

A Geração X refere-se aos indivíduos nascidos entre meados da década de 60 e início dos anos 80 (1965-1979) (Berkup, 2014; Betz, 2019; Dolot, 2018; Gomes, 2016; Lyons et al., 2007). Na altura, Portugal, encontrava-se na segunda parte da considerada “idade de ouro” e registava as taxas de crescimento mais elevadas, o que mostrava os limites das instituições quanto à transformação estrutural (J. Neves, 1994; A. Pinto, 2015). A 25 de Abril de 1974 teve lugar a Revolução dos Cravos. Desta revolução, realizada pelos militares portugueses resultou a mudança de regime, passando de um regime autoritário de Salazar para um regime democrático (J. Neves, 1994). Desta forma, entre 1974 e 1979, Portugal entrou não só numa situação económica internacional confusa, mas também numa fase revolucionária em que várias mudanças internas, institucionais, e políticas tiveram lugar (J. Neves, 1994; A. Pinto, 2015).

Esta geração cresceu durante um período de declínio das taxas de natalidade, aumento das taxas de divórcio, austeridade fiscal do governo, recessão económica (Gursoy et al., 2008; Lissitsa & Kol, 2016; Lissitsa & Laor, 2021), e elevadas taxas de desemprego (Lyons et al., 2007). Devido aos acontecimentos que ocorreram neste período, este grupo geracional ficou caracterizado como um grupo de indivíduos cínicos/céticos (Lester et al., 2012; Lyons et al., 2007; Williams & Page, 2011), socialmente inseguros, e pessimistas (ao contrário dos *Boomers*) (Lissitsa & Laor, 2021). Preferem um ambiente de trabalho mais descontraído (Berkup, 2014) e

desejam um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal que dê prioridade a esta última (Berkup, 2014; Gibson et al., 2009; Lester et al., 2012; Williams & Page, 2011). São, ainda, descritos como altamente independentes (Berkup, 2014; Gibson et al., 2009; Gursoy et al., 2013; Lissitsa & Laor, 2021) e empreendedores (Lyons et al., 2007; Williams & Page, 2011), procurando avançar na sua carreira através do esforço próprio do que depender de ajuda terceira (Lyons et al., 2007). Relativamente à organização, estes indivíduos valorizam os aspetos sociais do local de trabalho, preferindo trabalhar num ambiente onde seja possível fazer amizades, sendo até relutantes em comprometer-se com empresas que não retribuem (Lester et al., 2012).

Ao contrário dos seus pais, esta geração é menor e menos competitiva (Berkup, 2014). O lema dos *Baby Boomers* de “viver para trabalhar” foi substituída por “trabalhar para viver” para esta geração (Berkup, 2014). Para sobreviverem, têm de trabalhar (Gursoy et al., 2013, 2008). Eles não querem continuar a trabalhar para uma empresa onde acreditam que as suas perspetivas de carreira são limitadas (Berkup, 2014).

Tendo em conta a falta de lealdade demonstrada (Gibson et al., 2009), porque já não existe o desejo de obter um emprego para a vida toda (D. Pereira, 2020), são vistos pelos *Baby Boomers* (chefes dos indivíduos desta geração) como preguiçosos (Gibson et al., 2009). É pouco provável que deem as suas vidas à empresa (Berkup, 2014). Não querem trabalhar mais um minuto porque querem ficar em casa; só querem trabalhar o tempo que for preciso (Berkup, 2014).

Considera-se que a Geração X coloca uma grande ênfase nas oportunidades de desenvolvimento intelectual e aprendizagem no trabalho e procura avanços rápidos com base nos seus conhecimentos (Gibson et al., 2009; Gursoy et al., 2013; Lester et al., 2012). Os benefícios tangíveis, tais como a autonomia profissional e a flexibilidade (Berkup, 2014), são vistos como muito motivadores para os membros desta geração (Lester et al., 2012).

1.2.3. Millennials

Os indivíduos nascidos após o início da década de 80 e meados da década de 90 (1980-1995) são considerados como *Millennials*² (Bencsik et al., 2016; Dolot, 2018). Este grupo geracional é, também, conhecido como Geração Y, Geração *Next*, Geração Digital, *Nexters*, *Echo Boomers*, *Trophy Kids*, Geração WWW, Geração Net, Geração N, entre outros (Berkup, 2014; Williams & Page, 2011). Os avanços nas tecnologias de informação (Cennamo & Gardner, 2008; Gonçalves et al., 2021; Lissitsa & Laor, 2021; Lyons et al., 2007) e a crescente globalização moldaram a experiência formativa dos *Millennials* (Berkup, 2014; Lyons et al., 2007). Ao longo dos seus anos de formação, os

² Assim denominados por serem a última geração do século XX e representarem a transição para o novo milénio (Gabrielova & Buchko, 2021; Holtz, 2020)

membros desta geração viveram as guerras culturais que envolveram batalhas pela igualdade dos direitos gays, a discussão do aborto, e a diversidade racial e étnica (Gabrielova & Buchko, 2021). Outros eventos que marcaram a formação dos *Millennials*, foi a dissolução da União Soviética, a morte da Princesa Diana, o 11 de Setembro e ataques terroristas semelhantes, catástrofes naturais, escândalos políticos, a Guerra do Médio Oriente (Berkup, 2014), entre outros, que contribuíram para o desenvolvimento da personalidade dos Ys.

Em Portugal, estes indivíduos cresceram após a revolução do 25 de Abril pelo que a economia e as instituições encontravam-se numa fase estável (J. Neves, 1994; A. Pinto, 2015). Após esta fase revolucionária, uma crise significativa desenvolveu-se no início da década de 80, mas após a adesão à CEE (Vaz, 2022), agora União Europeia, em 1986, iniciou-se um período significativo de reformas, que está atualmente em curso (J. Neves, 1994; A. Pinto, 2015; Vaz, 2022).

Embora sejam retratados como extremamente independentes (Williams & Page, 2011), são vistos como egocêntricos e orientados para os resultados (Williams & Page, 2011), semelhantes aos seus pais (Lyons et al., 2007). Os *Millennials* são geralmente considerados autónomos, adaptáveis e orientados para a mudança (Berkup, 2014; Laor & Galily, 2022), mas também são otimistas (Gibson et al., 2009; Lissitsa & Kol, 2016; Lissitsa & Laor, 2021; Williams & Page, 2011) comparativamente à geração X (Lyons et al., 2007).

Esta geração é geralmente caracterizada como um conjunto de pessoas orientadas para a tecnologia e *multitasking* (Lissitsa & Kol, 2016) dedicados à criação de um local de trabalho culturalmente sensível, otimista e agradável (Lester et al., 2012). Considera-se que esta geração aprecia trabalhar com os seus colegas de trabalho num ambiente de equipa, e com os seus supervisores com quem se identificam, que valorizam o *feedback* dos funcionários (Gabrielova & Buchko, 2021; Lester et al., 2012) e esperam sentimentos regulares de realização e ter um forte desejo de envolvimento e apoio da organização (Gabrielova & Buchko, 2021).

Os membros desta geração desejam um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Egerová et al., 2021) que lhes permita a priorização dos compromissos em família e com amigos em relação aos compromissos profissionais (Gursoy et al., 2008; Lester et al., 2012). Como resultado, optam por trabalhar para viver em vez de viver para trabalhar (Berkup, 2014). Por conseguinte, o slogan de vida da geração Y é “Primeiro viver, depois trabalhar” (Berkup, 2014). No entanto, isto não implica que eles não levem a sério o seu trabalho e o seu crescimento profissional (Gursoy et al., 2008). Trabalham arduamente e são ambiciosos, mas não são *workoholics* como os *Baby Boomers* eram (Gursoy et al., 2008). Ao contrário dos *Boomers*, os indivíduos desta geração não são fiéis à empresa para a qual trabalham e é provável que mudem de emprego frequentemente (Barhate & Dirani, 2022; Berkup, 2014; Gursoy et al., 2008).

Vêm a mudança como um benefício devido à monotonia que por vezes encontram no seu trabalho, o que os leva a aborrecerem-se facilmente e a não quererem permanecer numa única profissão durante um período prolongado de tempo (Lester et al., 2012). Gostam de trabalhos desafiantes (Gabrielova & Buchko, 2021), e desejam que o seu trabalho seja único e gratificante (Berkup, 2014). Esta geração quer trabalhar num ambiente competitivo (Berkup, 2014) e é crucial para eles trabalharem onde desejam e perseguirem as suas paixões (Bencsik et al., 2016).

1.2.4. Geração Z

A geração Z é a geração mais nova no mercado de trabalho e inclui indivíduos nascidos entre 1995 e 2010 (Bencsik et al., 2016; Dolot, 2018; Egerová et al., 2021; Holtz, 2020). Também conhecidos como Crianças da Internet, Geração Digital, Nativos Digitais, Geração Media, Geração .com, iGen, *Pós-Millennials*, entre outros. É a primeira geração a crescer num mundo globalmente conectado (Kirchmayer & Fratričová, 2018). A Internet sempre fez parte das suas vidas (Williams & Page, 2011).

A nível mundial, este período foi marcado pelo terrorismo, conflitos, elevado desemprego e crise económica (Kirchmayer & Fratričová, 2018; Joaquim Silva & Carvalho, 2021). No entanto, a realidade em Portugal era diferente relativamente a nível mundial (Joaquim Silva & Carvalho, 2021). Embora seja notícia nos meios de comunicação portuguesa, os conflitos e o terrorismo são realidades longínquas (Joaquim Silva & Carvalho, 2021). Não obstante, este período foi marcado pela forte instabilidade financeira, causado pela crise económica de 2008 pelo que, em 2011, (Kirchmayer & Fratričová, 2018) existiu a necessidade de Portugal receber apoio financeiro internacional (Joaquim Silva & Carvalho, 2021).

Foi durante estes anos que se conheceu, ainda, as mudanças mais significativas do século, quando surgiu a *World Wide Web*, quando surgiram os primeiros *smartphones*, computadores portáteis, redes disponíveis gratuitamente e meios digitais (Dolot, 2018). Devido a estas mudanças, acredita-se que esta geração está prestes a passar a adolescência e pela idade adulta, numa época de renascimento económico e social (Dolot, 2018).

Foi, nesta altura, mais precisamente em 1995, que Portugal teve uma reavaliação sobre a sua entrada na União Europeia (Maia, 2006). Segundo Severiano Teixeira citado por Maia (2006), esta adesão permitiu a consolidação da democracia, a modernização e progresso económico do país através do apoio de fundos comunitários (Maia, 2006). Como resultado, Portugal alcançou o equilíbrio macroeconómico: pleno emprego, estabilidade de preços e equilíbrio externo (Maia, 2006). No entanto, com a transição do escudo para o euro, Portugal sofreu fortes incentivos monetários devido às baixas taxas de juro, o que levou as famílias portuguesas a acumular dívidas (Maia, 2006).

A chegada desta geração ao mercado de trabalho coincide com a reforma dos *Baby Boomers*, o que poderá resultar em mudanças substanciais na cultura e ambiente de trabalho (Sigaeva, Arasli, Ozdemir, Atai, & Capkiner, 2022). Uma vez que cresceram durante a crise financeira de 2008, têm um nível de realismo consideravelmente maior do que a juventude da geração anterior (Holtz, 2020). O agravamento das disparidades e desigualdades de classe causado pela crise financeira, muitos pais fizeram um esforço para se posicionarem entre as classes mais altas, a fim de evitarem experimentar dificuldades económicas ou sociais (Laor & Galily, 2022). Por este motivo, as crianças da geração Z são muito competitivas (Laor & Galily, 2022). Como resultado, têm como foco principal a sua segurança física e financeira devido ao ambiente excessivamente protetor em que foram criados (Gabrielova & Buchko, 2021; Joaquim Silva & Carvalho, 2021). Isto impediu-os, involuntariamente, de desenvolverem competências para a vida como a sua capacidade de se tornarem pessoas independentes, capazes de lidar com os rigores da vida e muito menos com as exigências da profissão (Gabrielova & Buchko, 2021).

Lanier (2017) afirma que a geração Z reflete uma continuação e expansão das expectativas de emprego da geração anterior (Egerová et al., 2021). No entanto, enquanto que os *millennials*, apenas quando entraram no mercado de trabalho, é que começou a ser observada uma priorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, esta geração que entrou recentemente ou está a entrar agora no mercado de trabalho, considera esta prática como “adquirida” (Egerová et al., 2021; Joaquim Silva & Carvalho, 2021). Trabalhar remotamente em qualquer altura e a partir de qualquer lugar, independentemente do horário de trabalho (Egerová et al., 2021) está a tornar-se cada vez mais apelativo para os membros desta geração. Esta nova forma de trabalhar é muito ansiada pelos membros desta geração que começa a estar cada vez mais presente no mercado de trabalho (Egerová et al., 2021). Além disso, devido à sua mobilidade e fluência noutras línguas, estes indivíduos procuram trabalho não só nas suas imediações, mas também em todo o mundo (Dolot, 2018).

Querem trabalhar para uma empresa onde são mais do que um simples número e tenham a oportunidade de ter um grande impacto (Gabrielova & Buchko, 2021). Um ambiente agradável para trabalhar, com um horário flexível e férias são algumas das preferências para a Geração Z (Gabrielova & Buchko, 2021). Para esta geração, uma boa atitude, por parte dos líderes, é crucial. Esperam possibilidades de receber oportunidades tanto para o desenvolvimento como para o progresso interno (Gabrielova & Buchko, 2021). Devido a se tratar de uma geração relativamente jovem, a entrar no mercado de trabalho, esta ainda é pouco caracterizada na literatura em comparação com as anteriores gerações (Dolot, 2018).

2. Metodologia

O presente estudo trata-se de um estudo quantitativo transversal, focado na análise de dados estatísticos, onde se pretende estudar a importância que os colaboradores dão a algumas práticas de GRH e verificar se as práticas valorizadas por cada colaborador correspondem ao que acontece na empresa onde exerce funções. A escolha deste tipo de estudo prende-se na sua celeridade e baixo custo, embora se encontre limitado pela sua capacidade de determinar relações causais (Setia, 2016). Na Figura 7, encontra-se a *timeline* utilizada na realização desta investigação.



Figura 7: Timeline utilizada na investigação

Fonte: (Melfe, 2014)

Objetivos

Como foi referido acima, cada geração difere entre si em múltiplas variáveis, influenciadas pelos eventos que marcaram o seu crescimento, desenvolvimento e formação. Devido a estas diferenças, a perspetiva/interpretação de cada grupo geracional relativo às práticas de GRH, e àquilo que considera ser importante, também difere entre cada grupo. Por isso, foram delineados os seguintes objetivos:

- Perceber em que medida o **recrutamento e a seleção** são importantes e quais as diferenças entre cada uma das gerações;
- Perceber em que medida a **formação e desenvolvimento** é importante e quais as diferenças entre cada uma das gerações;
- Perceber em que medida a **avaliação de desempenho** é importante e quais as diferenças entre cada uma das gerações;
- Perceber em que medida as **recompensas** são importantes e quais as diferenças entre cada uma das gerações;

- Perceber em que medida as **práticas de trabalho flexíveis** são importante e quais as diferenças para entre uma das gerações;
- Perceber se a importância dada por cada uma das gerações corresponde ao que acontece nas organizações.

Seleção da Amostra

Após determinar o assunto a estudar assim como os objetivos da investigação foi necessário determinar qual a população-alvo a estudar. Como o objetivo passou por perceber a importância dada a cada prática de GRH foram elegíveis a participar, os indivíduos que trabalhassem em regime integral, que tinham entre 18 e 66 anos, e que soubessem ler e escrever português.

A amostra foi selecionada por conveniência pois este tipo de amostragem traz uma série de vantagens. A amostragem por conveniência oferece vantagens como menor esforço, seleção barata de participantes, fácil disponibilidade da amostra e não requerer a compilação de uma lista de todos os membros da população (Golzar & Tajik, 2022). No entanto, é suscetível de erros e enviesamentos sistemáticos, como a auto-seleção e a não cobertura (Golzar & Tajik, 2022).

Com a população-alvo e respetiva forma de seleção definida, procedeu-se à recolha de dados, que decorreu entre dia 18 de novembro de 2022 e dia 22 de setembro de 2023 com apenas 1 momento de avaliação a cada participante.

Instrumento

Uma vez que o objetivo da investigação foi estudar a importância dada pelos trabalhadores sobre algumas práticas de GRH, optou-se por realizar uma investigação quantitativa. Desta forma, o instrumento de investigação encontra-se dividido em 3 partes. Na primeira parte começou-se por incluir uma introdução sobre o estudo, os seus objetivos, a importância de responder e, ainda, indicar quem estava a realizar a investigação.

Na segunda parte do questionário, encontram-se as escalas utilizadas para as variáveis a estudar. A escolha das escalas a utilizar foi determinada através de uma pesquisa bibliográfica previamente feita. Desta, foram encontradas algumas escalas de cada prática de GRH, no entanto, optou-se por utilizar o questionário desenvolvido por Pinto (2015) pois continha as escalas sobre as práticas de GRH que se pretendia estudar e já se encontrava validada para a população portuguesa. Esta parte encontra-se dividida em 6, cada uma contendo uma prática de GRH:

1. Recrutamento e Segurança de Emprego
2. Formação e Progressão
3. Descrição e Desenho de funções
4. Avaliação de desempenho
5. Recompensas, Reconhecimento e Participação

6. Práticas de trabalho flexíveis

Dentro destas 6 práticas é pedido ao indivíduo que indique qual o grau de importância que atribuía a cada uma das práticas e o nível de concordância com o que percebe na sua organização, perfazendo assim um total de 48 itens. Para ambas as situações foram utilizadas uma escala de Likert de 5 pontos. Para medir o grau de importância foi utilizada a escala com os seguintes valores: (1) Nada Importante; (2) Pouco Importante; (3) Importante; (4) Muito Importante; (5) Extremamente Importante; e para medir o que acontece na sua organização foi utilizada a seguinte escala: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente. Por fim, na terceira parte encontram-se as questões sociodemográficas. O questionário completo pode ser visualizado no Anexo A.

Recolha de dados

O questionário foi desenvolvido nas plataformas *Qualtrics* e *Google Forms*. De seguida, a fim de abranger o maior número de participantes possível, este foi distribuído nas redes sociais como o *Facebook* e *LinkedIn*. Para além da divulgação nas redes sociais mencionadas, foram ainda enviados emails para algumas empresas e para a comunidade IPCB.

Foram enviados emails regularmente, a cada 2 semanas, para cerca de 5100 participantes a apelar que respondessem ao questionário. No entanto destes, apenas 377 acederam ao questionário, de onde se obteve 222 respostas.

Análise de dados

O processamento e tratamento dos dados foi efetuado com recurso ao *software* IBM IPSS 27. O processo de tratamento de dados centra-se no estudo das características sociodemográficas, obtidas pelo questionário de caracterização sociodemográfica, e pelas variáveis que medem a importância de cada prática de GRH mencionada na revisão da literatura.

A fim de caracterizar as diferentes variáveis, inicialmente, recorreu-se à estatística descritiva de forma a organizar os dados para depois se proceder à estatística inferencial.

Limitações

O presente estudo apresenta como principal limitação, a dimensão da amostra sendo esta de tamanho reduzido (n=222), além disso, o facto de o questionário ter estado em distribuição durante 1 ano implica que a caracterização das gerações através da faixa etária tenha sido afetada. Por fim, uma outra limitação identificada é que a amostra não seguia uma distribuição normal para as diferentes gerações.

Análise e Discussão de Resultados

Análise dos dados

Caracterização da amostra

Identificam-se 222 indivíduos que aceitaram participar no presente estudo. Destes, 4,5% de indivíduos pertencem à geração Z, 32% pertencem à geração Y, 39,7% à geração X e 23,9% à geração *Baby Boomers*. As suas características sociodemográficas encontram-se na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** apresentando-se discriminada para as diferentes gerações.

Relativamente às características pessoais (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), a amostra é composta maioritariamente por indivíduos do género feminino (57,2% vs 42,8% do género masculino). Quanto à localização geográfica a região centro é a mais representada pelos participantes do estudo (53,6%). Contrariamente as regiões das ilhas, são apenas representadas por 2,3% dos participantes. Quanto ao estado civil, a amostra é composta maioritariamente por indivíduos casados (46,4%), seguido do estado civil solteiro (25,2%) e Divorciado/Separado (15,3%). Quanto a grau académico, 76,2% da amostra têm um nível de escolaridade superior, em que 24% tem o Mestrado, 31,5% tem o Doutoramento e 20,7% tem Licenciatura. A maior parte dos inquiridos tem filhos (70,3%), sendo que destes, 32,4% têm 2 filhos, 25,7% têm apenas 1 filho, 10,4% têm 3 filhos e 1,9% têm mais de 3 filhos.

Tabela 7: Caracterização das características pessoais da amostra

	Total		Geração Z		Geração Y		Geração X		<i>Baby Boomers</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Género										
Feminino	127	57,2%	9	90%	37	52,1%	60	68,2%	21	39,6
Masculino	95	42,8%	1	10%	34	47,9%	28	31,8%	32	60,4%
Localização geográfica										
Região Norte	13	5,8%	1	10%	2	2,8%	5	5,7%	5	9,4%
Região Centro	119	53,6%	1	10%	41	57,7%	45	51,1%	32	60,4%
Região Alentejo	65	29,3%	4	40%	21	29,6%	29	33%	11	20,8%
Região Lisboa e Vale do Tejo	12	5,4%	3	30%	4	5,6%	4	4,5%	1	1,9%
Região Algarve	8	3,6%	0	0%	1	1,4%	5	5,7%	2	3,8%
Região Autónoma da Madeira	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Região Autónoma dos Açores	5	2,2%	1	10%	2	2,8%	0	0%	2	3,8%

Estado civil	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Solteiro	56	25,2%	9	90%	31	43,7%	13	14,8%	3	5,7%
União de facto	28	12,6%	0	0%	15	21,1%	10	11,4%	3	5,7%
Casado	103	46,4%	1	10%	16	22,5%	52	59,1%	34	64,2%
Divorciado/Separado	34	15,3%	0	0%	9	12,7%	13	14,8%	12	22,6%
Viúvo	1	0,5%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,9%
Escolaridade	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Menos de 4 anos de escolaridade	1	0,5%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,9%
1º ciclo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2º ciclo (até ao 6º ano de escolaridade)	1	0,5%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1,9%
3º ciclo (até 9º ano de escolaridade)	6	2,7%	0	0%	3	4,2%	1	1,1%	2	3,8%
Secundário ou equivalente (até 12º ano de escolaridade)	25	11,3%	1	10%	4	5,6%	13	14,8%	7	13,2%
Curso Técnico Superior Profissional (CTESP)	3	1,4%	0	0%	0	0%	2	2,3%	1	1,9%
Bacharelato	1	0,5%	0	0%	0	0%	1	1,1%	0	0%
Licenciatura	46	20,7%	7	70%	17	23,9%	19	21,6%	3	5,7%
Pós-graduação	14	6,3%	1	10%	9	12,7%	2	2,3%	2	3,8%
Mestrado	55	24,8%	1	10%	27	38%	23	26,1%	4	7,5%
Doutoramento	70	31,5%	0	0%	11	15,5%	27	30,7%	32	60%
Filhos	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sim	156	70,3%	0	0%	35	49,3%	77	87,5%	44	83%
Não	66	29,7%	10	100%	36	50,7%	11	12,5%	9	17%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às características profissionais (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), observa-se que 41% dos respondentes obtêm um salário líquido superior a 1500€; 29,7% obtêm um salário líquido entre os 1000€ e os 1500€; e os restantes indicam que recebem um salário abaixo dos 1000€. Quanto ao sector laboral, observa-se que 77,7% da amostra trabalha no sector público sendo que destes cerca de 90% diz respeito ao setor de atividade terciário e trabalham em empresas com 250 funcionários ou mais (60,4%). Além disso, a maioria são trabalhadores altamente qualificados (57,7%), que estão na organização há mais de 20 anos (42,3%), mas só 29,3% desempenham a função há mais de 20 anos.

Tabela 8: Caracterização das características profissionais da amostra

Salário líquido mensal	Total		Geração Z		Geração Y		Geração X		Baby Boomers	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Menos de 705€	19	8,6%	2	20%	7	9,9%	8	9,1%	2	3,8%
705€ a 799€	18	8,1%	2	20%	7	9,9%	6	6,8%	3	5,7%
800€ a 899€	10	4,5%	1	10%	2	2,8%	5	5,7%	2	3,8%
900€ a 999€	18	8,1%	2	20%	9	12,7%	7	8%	0	0%
1000€ a 1500€	66	29,7%	3	30%	26	36,6%	29	33%	8	15,1%
Mais de 1500€	91	41%	0	0%	20	28,2%	33	37,5%	38	71,7%
Dimensão da empresa	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Até 9 funcionários	6	2,7%	2	20%	3	4,2%	1	1,1%	0	0%
De 10 a 49 funcionários	44	19,8%	1	10%	20	28,2%	19	21,6%	4	7,5%
De 50 a 109 funcionários	11	5%	1	10%	4	5,6%	5	5,7%	1	1,9%
De 110 a 149 funcionários	8	3,6%	1	10%	0	0%	5	5,7%	2	3,8%
De 150 a 199 funcionários	10	4,5%	0	0%	5	7%	2	2,3%	3	5,7%
De 200 a 249 funcionários	9	4,1%	0	0%	2	2,8%	2	2,3%	5	9,4%
250 funcionários ou mais	134	60,4%	5	50%	37	52,1%	54	61,4%	38	71,7%
Setor da organização	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Público	157	77,7%	2	20%	42	59,2%	65	73,9%	48	90,6%
Privado	65	29,3%	8	80%	29	40,8%	23	26,1%	5	9,4%
Setor de atividade	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Primário	11	5%	1	10%	5	7%	2	2,3%	3	5,7%
Secundário	11	5%	2	20%	6	8,5%	3	3,4%	0	0%
Terciário	200	90,1%	7	70%	60	84,5%	83	94,3%	50	94,3%
Função/Cargo desempenhado	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestor de topo / Dirigente	8	3,6%	0	0%	0	0%	3	3,4%	5	9,4%
Gestor intermédio/Coordenador	24	10,8%	1	10%	5	7%	13	14,8%	5	9,4%
Supervisor/Gestor de Primeira linha	9	4,1%	0	0%	5	7%	3	3,4%	1	1,9%
Trabalhador altamente qualificado/Técnico superior	128	57,7%	6	60%	44	62%	46	52,3%	32	60,4%
Trabalhador Qualificado / Assistente Técnico	31	14%	0	0%	12	16,9%	16	18,2%	3	5,7%
Assistente operacional / Trabalhador não	22	9,9	3	30%	5	7%	7	8%	7	13,2%

qualificado										
Longevidade na empresa	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Menos de 1 ano	22	9,9%	6	60%	13	18,3%	3	3,4%	0	0%
1 a 3 anos	28	12,6%	4	40%	16	22,5%	8	9,1%	0	0%
4 a 8 anos	27	12,2%	0	0%	15	21,1%	11	12,5%	1	1,9%
9 a 13 anos	14	6,3%	0	0%	7	9,9%	6	6,8%	1	1,9%
14 a 20 anos	35	15,8%	0	0%	18	25,4%	14	15,9%	3	5,7%
Mais de 20 anos	96	43,2%	0	0%	2	2,8%	46	52,3%	48	90,6%
Longevidade do desempenho da função	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Menos de 1 ano	24	10,8%	7	70%	11	15,5%	4	4,5%	2	3,8%
1 a 3 anos	40	18%	3	30%	21	29,6%	13	14,8%	3	5,7%
4 a 8 anos	28	12,6%	0	0%	13	18,3%	13	14,8%	2	3,8%
9 a 13 anos	26	11,7%	0	0%	11	15,5%	11	12,5%	4	7,5%
14 a 20 anos	38	17,1%	0	0%	15	21,1%	17	19,3%	6	11,3%
Mais de 20 anos	66	29,7%	0	0%	0	0%	30	34,1%	36	67,9%
Outro	26	11,7%	1	10%	4	5,6%	9	10,2%	12	22,6%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à procura de novas oportunidades (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), observa-se que 29,9% da amostra tem por hábito pesquisar algumas vezes oportunidades de trabalho; 28,1% raramente pesquisam por oportunidades de trabalho; 26,2% nunca procuram oportunidades de trabalho; e cerca de 16% pesquisa oportunidades de emprego de forma regular ou muito regular. A procura por parte das empresas/entidades também existe embora com menor frequência, com apenas 2,7% dos inquiridos a referirem ter sido abordados frequentemente por organizações. No entanto, a maioria relata ser raramente abordado (33,8%), ou mesmo nunca abordada (28,8%) por outras entidades. Quanto à sua manutenção na empresa em 12 meses, observa-se que 79,7% da amostra imagina-se na atual entidade empregadora, com os restantes a ponderar abandoná-la. O principal aspeto que fariam os indivíduos abandonar a empresa é a renumeração (22,5%), seguido de *work life balance* (22,5%), reconhecimento (15,8%) e motivos de formação e progressão (12,2%), 11,7% por outros motivos (sendo os mais comuns a reforma, mudança de atividade profissional, entre outros), 3,6% devido à cultura empresarial e 1,8% por práticas de trabalho flexíveis.

Dos inquiridos, cerca de 90% reporta que existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham. Para além disso, 65,8% dos inquiridos indicam que a empresa adota estratégias de RH, com os restantes a indicarem ausência do uso destas estratégias nas suas entidades laborais.

Tabela 9: Caracterização das características das oportunidades de trabalho da amostra

Pesquisa de oportunidades de trabalho	Total		Geração Z		Geração Y		Geração X		Baby Boomers	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	58	26,2%	1	10%	12	16,9%	21	23,9%	24	45,3%
Raramente	62	28,1%	2	20%	14	19,7%	28	31,8%	18	34%
Algumas vezes	66	29,9%	3	30%	29	40,8%	26	29,5%	8	15,1%
Com alguma frequência	24	10,9%	4	40%	10	14,1%	8	9,1%	2	3,8%
Com muita frequência	11	5%	0	0%	6	8,5%	5	5,7%	0	0%
Abordado por oportunidades de trabalho	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	64	28,8%	1	10%	15	21,1%	28	31,8%	20	37,7%
Raramente	75	33,8%	5	50%	23	32,4%	28	31,8%	19	35,8%
Algumas vezes	67	30,2%	4	40%	24	33,8%	28	31,8%	11	20,8%
Com alguma frequência	10	4,5%	0	0%	7	9,9%	2	2,3%	1	1,9%
Com muita frequência	6	2,7%	0	0%	2	2,8%	2	2,3%	2	3,8%
Recetivo a aceitar conhecer as oportunidades de trabalho	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	58	26,4%	1	10%	14	19,7%	25	28,4%	18	34%
Raramente	52	26,6%	3	30%	9	12,7%	25	28,4%	15	28,3%
Algumas vezes	65	29,5%	0	0%	29	40,8%	24	27,3%	12	22,6%
Com alguma frequência	35	15,9%	6	60%	16	22,5%	10	11,4%	3	5,7%
Com muita frequência	10	4,5%	0	0%	3	4,2%	4	4,5%	3	5,7%
Motivo para deixar a organização/empresa	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Remuneração	72	32,4%	1	10%	25	35,2%	27	30,7%	19	35,8%
Formação e Progressão	27	12,2%	5	50%	12	16,9%	8	9,1%	2	3,8%
Reconhecimento	35	15,8%	1	10%	9	12,7%	12	13,6%	13	24,5%
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	50	22,5%	1	10%	15	21,1%	29	33%	5	9,4%
Cultura empresarial	8	3,6%	1	10%	3	4,2%	2	2,3%	2	3,8%
Práticas de trabalho flexíveis	4	1,8%	0	0%	3	4,2%	1	1,1%	0	0%
Outro	26	11,7%	1	10%	4	5,6%	9	10,2%	12	22,6%
Daqui a 1 ano, imagina-se	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%

a trabalha na empresa /organização onde trabalha										
Sim	177	79,7%	4	40%	56	78,9%	74	84,1%	43	81,1%
Não	45	20,3%	6	60%	15	21,1%	14	15,9%	10	18,9%
A organização/empresa onde trabalha adota estratégias de RH										
Sim	146	65,8%	7	70%	51	71,8%	53	60,2%	35	66%
Não	76	34,2%	3	30%	20	28,2%	35	39,8%	18	34%
Existe um departamento /responsável de RH na organização/empresa onde trabalha										
Sim	199	89,6%	8	80%	64	90,1%	77	87,5%	50	94,3%
Não	23	10,4%	2	20%	7	9,9%	11	12,5%	3	5,7%

Fonte: Elaboração própria

Consistência interna e fiabilidade dos instrumentos

Após a análise descritiva, de forma a perceber o nível de consistência interna de cada instrumento de medida utilizado foi calculado o coeficiente de *Alpha de Cronbach* (Tabela 10). Como mostra a Tabela 10 todos os instrumentos utilizados apresentavam valores de *Alpha de Cronbach* com valores acima 0,7, o que representa um elevado nível de consistência interna.

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
Escala completa	0,962	40
Recrutamento e Segurança de Emprego	0,735	7
Formação e Progressão	0,799	9
Avaliação de Desempenho	0,932	7
Recompensas, Reconhecimento e Participação	0,969	11
Práticas de Trabalho Flexíveis	0,872	6

Tabela 10: Consistência interna dos instrumentos de medida

Fonte: Elaboração própria

Devido aos valores de consistência interna obtidos, procedeu-se à inferência estatística dos valores médios para cada prática em estudo e para cada geração. Devido à disparidade do número de participantes para cada geração foram utilizados testes não paramétricos. O teste de *Mann-Whitney* permite comparar duas amostras independentes em tendência central independentes de quaisquer pressupostos

relativos à distribuição normal. O teste de *Kruskal Wallis*, é uma extensão do *Teste de Mann-Whitney* a mais de duas amostras.

Recrutamento e Segurança de Emprego

Na Figura 8, é possível verificar os valores médios da secção “**Em que medida é importante para mim**” e “**O que acontece na organização onde trabalho**”. Através destes valores, foi possível verificar que a importância dada pelos trabalhadores ao Recrutamento e Segurança de Emprego não corresponde ao que acontece na organização onde trabalham. Para esta prática, apenas na secção “**Em que medida é importante para mim**”, existem diferenças estatisticamente significativas entre as gerações (p value = 0,008), o que significa que a importância dada ao Recrutamento e Segurança de Trabalho tem vindo a crescer com as gerações mais novas uma vez que estas, ao contrário dos *Boomers*, não pretendem ter um emprego para a vida inteira. Além disso, é a Geração Y que lhe dá maior importância ($M = 3,94$) e são os *Baby Boomers* que lhe dão menor importância ($M = 3,58$).

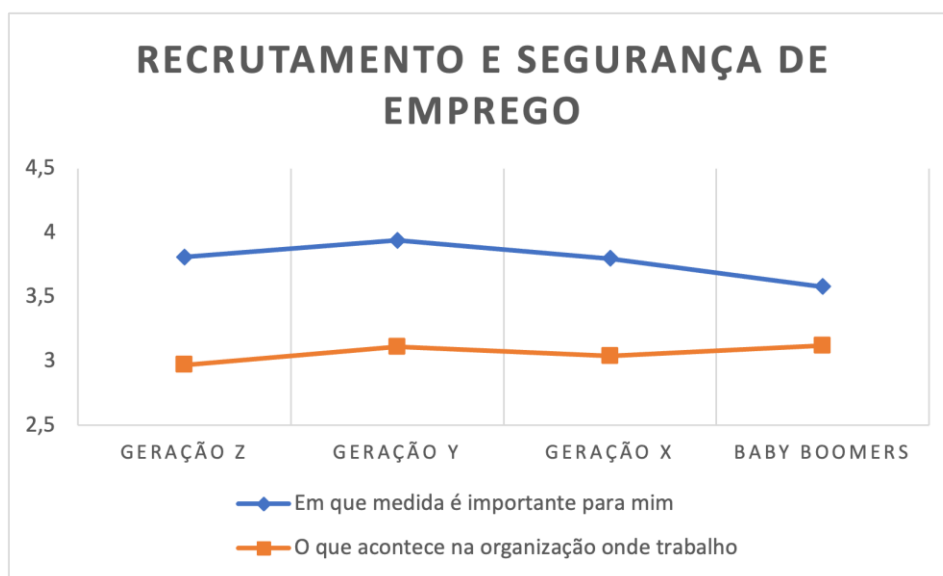


Figura 8: Médias para o Recrutamento e Segurança de Emprego “**Em que medida é importante para mim**” vs “**O que acontece na organização**”

Fonte: Elaboração própria

Embora a Geração Y tenha sido a geração que deu maior importância ao recrutamento, é crucial notar que as outras gerações também consideram esta prática importante. No panorama atual, a maioria dos *Boomers* estão prestes a reformar-se ou ocupam cargos de liderança, o que torna o recrutamento e a seleção vitais para um planeamento de sucessão eficaz. A transferência contínua de conhecimentos institucionais e o planeamento da sucessão podem ser facilitados através do recrutamento estratégico de indivíduos que possuam características de liderança e vontade de partilhar os seus conhecimentos. Por sua vez, os membros da Geração X encontram-se numa fase das suas carreiras em que procuram ativamente a

progressão na carreira e cargos de liderança. Desta forma, e sendo que os *Xers* não estão dispostos a continuar a trabalhar para uma empresa que limita as suas perspectivas de carreira, o recrutamento desempenha um papel fundamental no seu crescimento e progressão profissional. Por outro lado, os *Millennials*, devido à monotonia ocasional do trabalho, aborrecem-se facilmente e desinteressam-se de compromissos profissionais a longo prazo. Encaram a mudança como uma força positiva e, como resultado, têm expectativas diferentes das gerações anteriores no que diz respeito ao emprego. Os *Millennials* dão prioridade ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ao trabalho significativo, às oportunidades de crescimento na carreira e a um ambiente de trabalho favorável. À medida que assistimos à entrada da Geração Z no mercado de trabalho, torna-se evidente que o recrutamento e a seleção têm uma importância significativa para esta geração. Tendo crescido num ambiente que dava prioridade à sua proteção, a Geração Z dá grande importância à segurança financeira e corporal. Por conseguinte, os processos de recrutamento e seleção devem ter em conta estas preocupações para atrair e reter os membros desta geração.

Entre géneros não se verificaram diferenças estatisticamente significativas (p value > 0,05). No entanto, são as mulheres da Geração Y ($M = 3,99$) que consideram esta prática “**Muito importante**” enquanto que os homens da Geração Z ($M = 3,29$) consideram apenas esta prática como “**Importante**” (Figura 9).

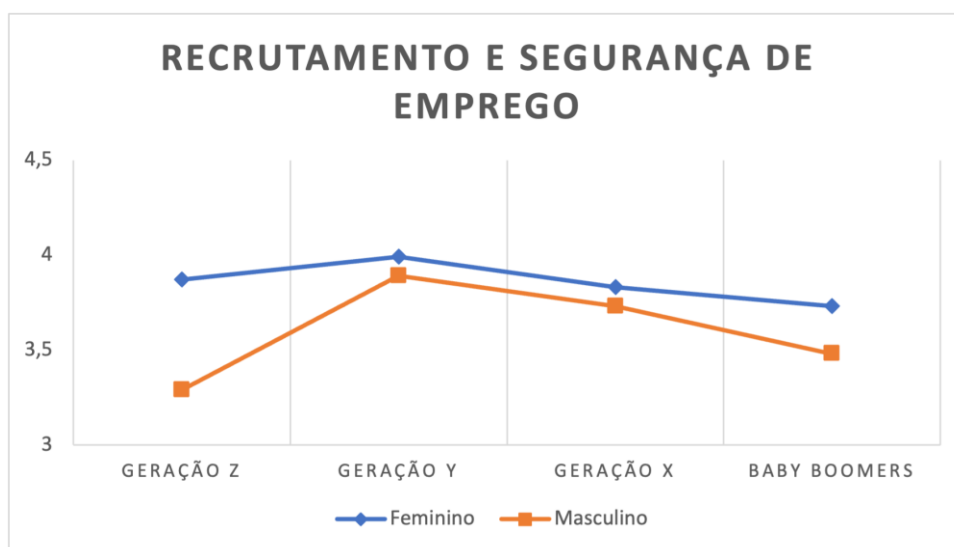


Figura 9: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego divididos por geração e por género

Fonte: Elaboração própria

Esta prática tem um enorme significado para todos os indivíduos, independentemente do seu género, mas é de realçar que as mulheres lhe atribuem uma importância maior. Tal pode dever-se ao facto de as mulheres depararem-se frequentemente com obstáculos e preconceitos adicionais quando se trata de garantir oportunidades de emprego. Por conseguinte, a importância do recrutamento e da

seleção é ainda maior para as mulheres, uma vez que serve de um meio para assegurar um tratamento equitativo e perspectivas iguais para todos.

Também para o estado civil não foram encontradas diferenças significativas (p value > 0,05). Para esta prática, Recrutamento e Segurança de Emprego, são os *Millennials* divorciados/Separados que dão mais importância considerando-a “**Muito Importante**” (M = 4,10), no entanto, são os *Baby Boomers* viúvos que dão menor importância apesar de considerarem “**Importante**” (M = 3,00) (Figura 10).

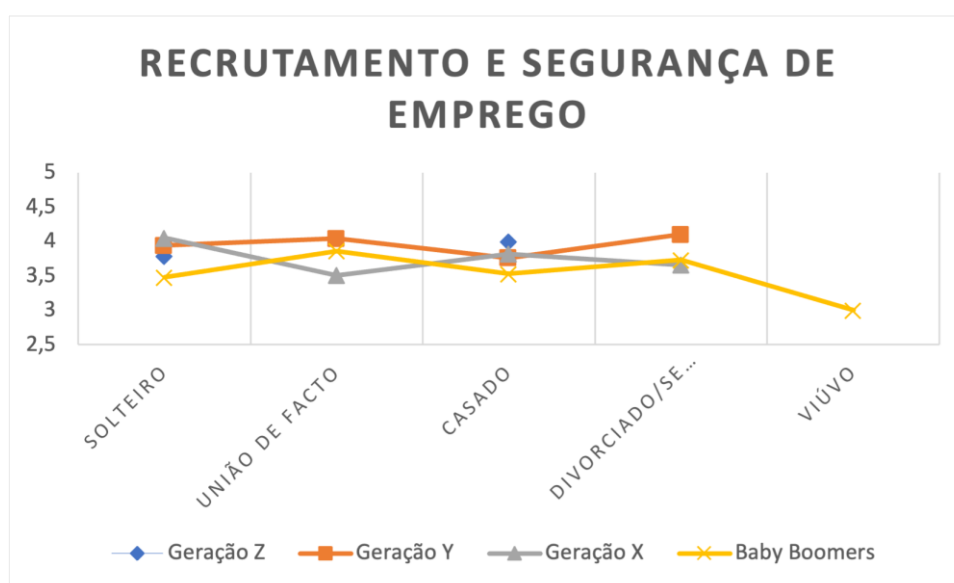


Figura 10: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego divididos por geração e por estado civil

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, para as habilitações literárias, registaram-se diferenças estatisticamente significativas para a Geração Y e X (p value = 0,019 e p value = 0,004, respetivamente). Como apresentado na Figura 11, a importância dada ao Recrutamento tende a subir quanto mais habilitações literárias os indivíduos têm. Para além disso, para esta variável, são os Doutorados da Geração Y que consideram esta prática “**Muito Importante**” (M = 4,26), por sua vez os membros da Geração X que têm o Curso Técnico Superior Profissional consideram esta prática como “**Pouco Importante**” (M = 2,29).

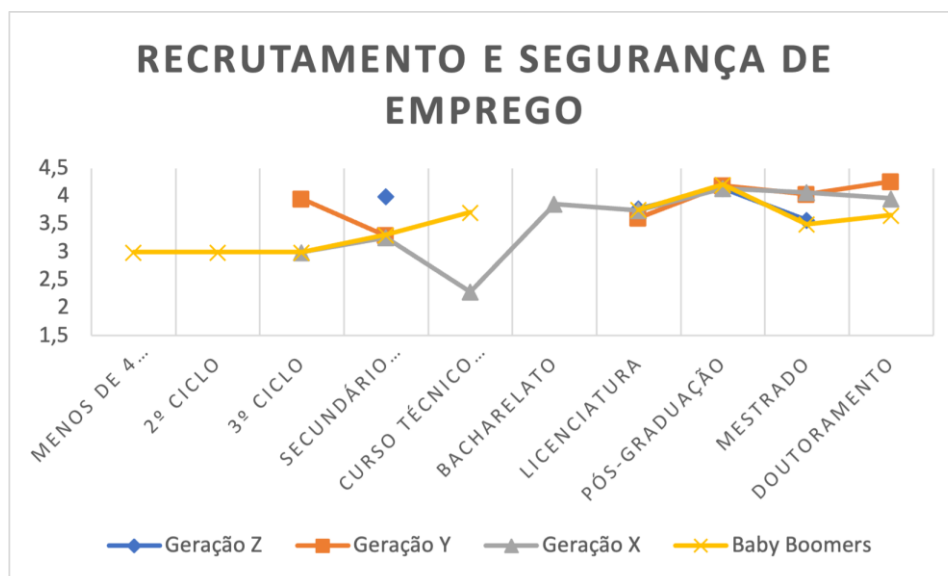


Figura 11: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego divididos por geração e por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Os *Millennials* com um elevado nível de formação procuram ativamente oportunidades de emprego que lhes permitam tirar partido dos seus conhecimentos e competências, ao mesmo tempo que obtêm satisfação e realização no seu trabalho. O recrutamento desempenha um papel fundamental na facilitação deste processo, ligando eficazmente estes indivíduos a empresas ou organizações que procuram especificamente candidatos com a sua formação académica e conjunto de competências. Consequentemente, os *Millennials* com formação académica avançada podem assegurar posições que não só lhes trazem felicidade, como também abrem caminho para o seu sucesso profissional.

Quanto ao tempo que o indivíduo trabalha na empresa, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p\text{ value} > 0,05$), no entanto, são os membros da geração X que trabalham à menos de 1 ano na atual empresa que obtêm uma melhor pontuação nesta prática, considerando-a como “**Muito Importante**” ($M=4,29$), já os *Baby Boomers*, que estão na sua empresa entre 9 e 13 anos, apenas consideram a prática como “**Importante**” ($M = 3,00$) sendo estes os que obtêm pior pontuação (Figura 12).

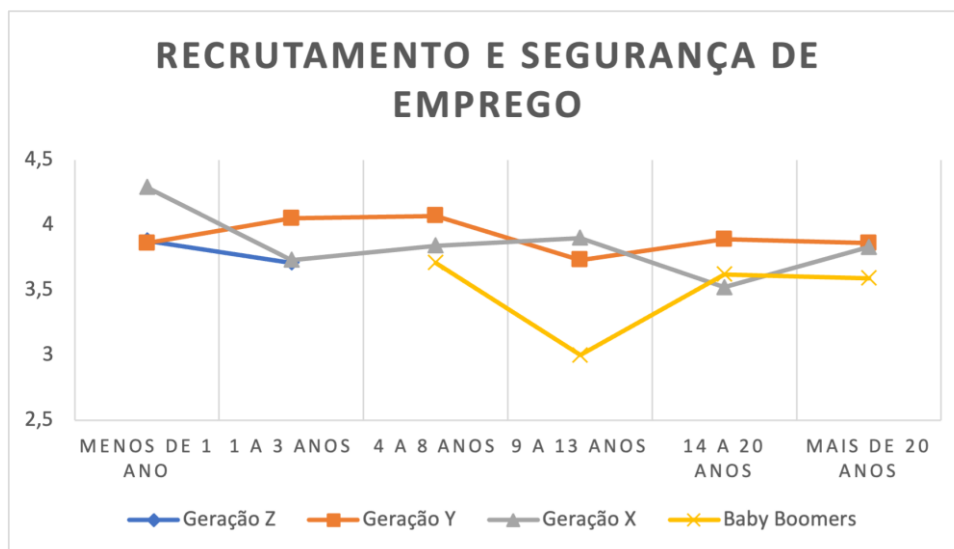


Figura 12: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e por tempo de trabalho na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Muitos membros da Geração X encontram-se atualmente em posições profissionais em que podem estar a transitar para funções de gestão ou de liderança. Além disso, os *Xers* têm tendência a mudar de empresa quando percebem que as suas expectativas não estão a ser satisfeitas ou quando sentem que a empresa não está a facilitar o seu crescimento profissional. Consequentemente, o recrutamento e a seleção desempenham um papel crucial para os indivíduos pertencentes a esta geração, uma vez que servem como meio de garantir que a empresa se alinha com as suas expectativas e aspirações.

Quanto ao tempo que o indivíduo desempenha a atual função não se registaram diferenças estatisticamente significativas ($p\text{ value} > 0,05$). Como se pode ver na Figura 13, são os *Millennials* que desempenham a atual função entre 4 e 8 anos que consideram esta prática como “**Muito Importante**” ($M = 4,16$) por sua vez, os *Baby Boomers* que desempenham a atual função à menos de 1 ano consideram esta prática como sendo “**Importante**” ($M = 3,21$).

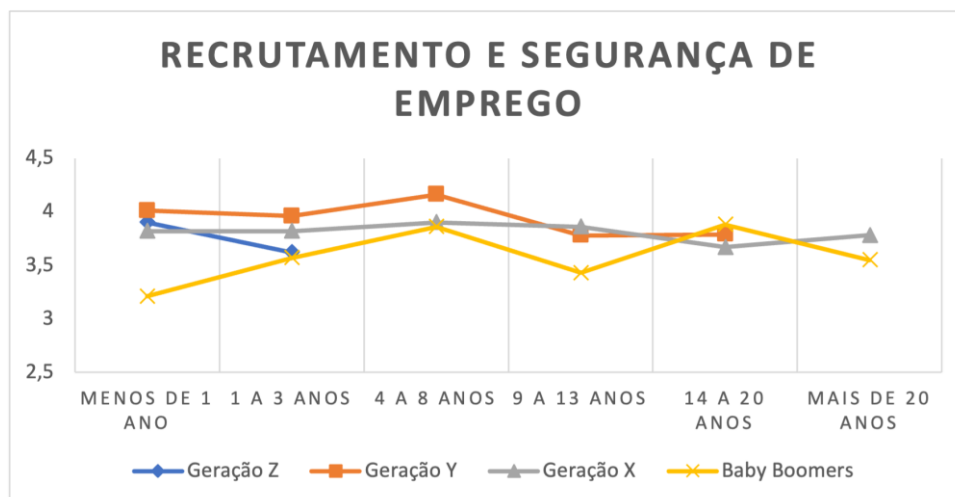


Figura 13: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e por tempo de trabalho na atual função

Fonte: Elaboração própria

Os *Millennials* caracterizam-se pela sua tendência para mudar frequentemente de empresa. Estes indivíduos procuram frequentemente oportunidades de emprego que se alinhem com os seus valores, tornando imperativo ter em conta as suas preferências durante o recrutamento. Além disso, os *Millennials* com quatro a oito anos de experiência na sua área estão provavelmente à procura de caminhos para o crescimento profissional e para a progressão na carreira. Por isso, os processos de recrutamento eficazes desempenham um papel vital para os ajudar a encontrar posições que se alinhem com as suas metas e objetivos de carreira, especialmente quando sentem que a sua empresa atual não apoia as suas aspirações.

Para a função desempenhada, registaram-se diferenças estatisticamente significativas para a Geração X e *Baby Boomers* ($p\text{ value} = 0,044$ e $p\text{ value} = 0,012$, respetivamente). Estas diferenças realçam que os indivíduos com um cargo que envolve gerir uma equipa ou trabalhadores altamente qualificados tendem a dar maior importância ao Recrutamento e Segurança no emprego. Adicionalmente, para esta variável, foram os *Xers* com a função gestor intermédio/Coordenador que consideram esta prática como “**Muito Importante**” ($M = 4,14$) no entanto para os *Boomers* assistentes operacionais / Trabalhadores não qualificados consideram esta prática como “**Pouco Importante/Importante**” ($M = 2,86$) (Figura 14).

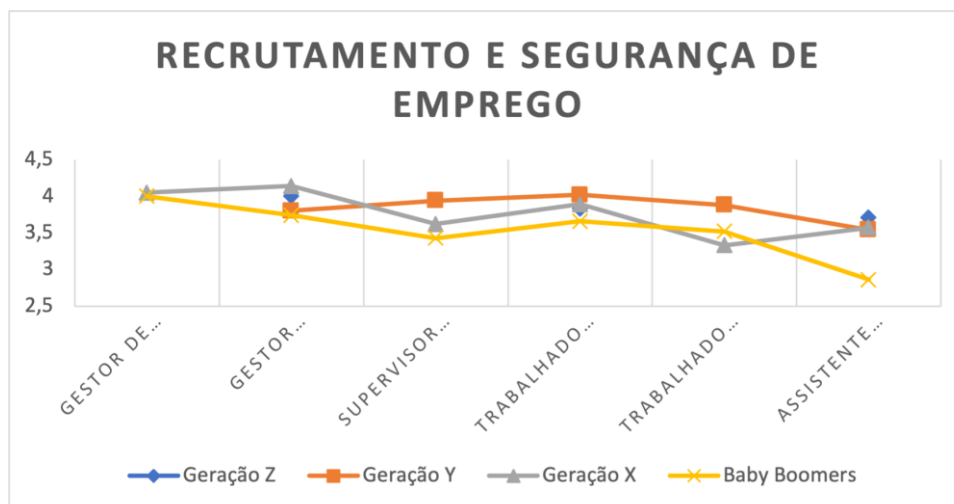


Figura 14: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por gerações e por função desempenhada

Fonte: Elaboração própria

Para a variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de Recursos Humanos”, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para a Geração X ($p\ value = 0,005$), ou seja, os indivíduos que indicam que a empresa não adota estratégias de RH valorizam mais o Recrutamento e Segurança de Emprego. Para além disso, como é possível visualizar na Figura 15 são os *Xers* que indicam que a empresa não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Muito Importante**” obtendo a pontuação mais alta ($M = 4,04$) e são os *Boomers* que indicam que a empresa onde trabalham não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Importante**” com a pontuação mais baixa ($M = 3,55$).

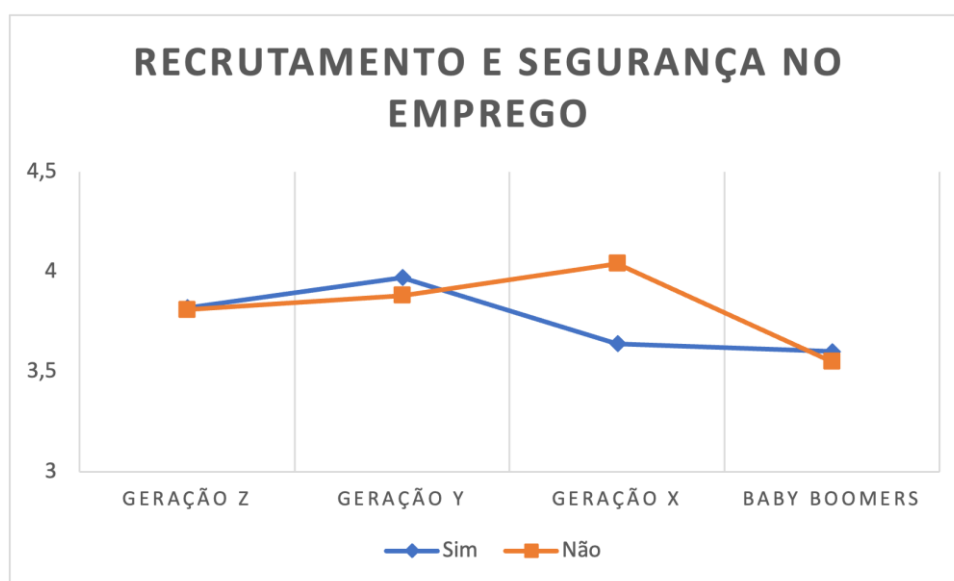


Figura 15: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e pela variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de recursos humanos”

Fonte: Elaboração própria

A ausência de estratégias eficazes de RH pode impedir a prosperidade esperada dos indivíduos da Geração X. A presença de políticas de RH bem definidas é fundamental para a competitividade da empresa. Estas políticas atuam como um quadro orientador que assegura o bom funcionamento das operações, promove o crescimento da liderança, atrai os melhores talentos e impulsiona o sucesso da empresa. Ao encontrar diretrizes claras, programas de orientação e oportunidades de crescimento, as organizações podem capacitar os indivíduos da Geração X para atingirem todo o seu potencial e contribuírem significativamente para a prosperidade da empresa.

Para a variável “Existe um departamento/responsável de Recursos Humanos na organização/empresa onde trabalha” não se registaram diferenças significativas (p value > 0,05). Para esta variável, como se pode ver na Figura 16, são os indivíduos da mais recente geração no mercado de trabalho que dão maior importância ($M = 4,07$) indicando que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham. Com o valor mais baixo são os *Boomers* que também indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham ($M = 3,33$).

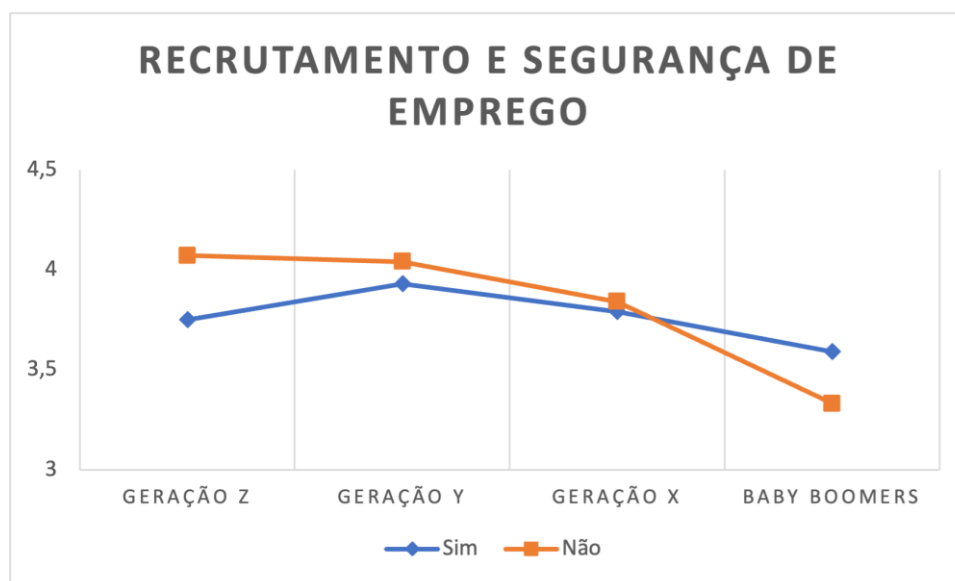


Figura 16: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e pela variável “Existe um departamento/responsável de recursos humanos na organização onde trabalha”

Fonte: Elaboração própria

A Geração Z está, ainda, na fase inicial do emprego, pelo que os procedimentos de recrutamento e seleção são especialmente importantes para os indivíduos que trabalham em empresas sem um departamento de RH. O sucesso e a eficácia geral da organização podem ser fortemente afectados pela ausência de um departamento ou responsável de RH, bem como o empenho e o envolvimento dos funcionários. Assim, pode ser difícil para as empresas sem apoio dos RH transmitir os seus valores e dar a

estes jovens profissionais o apoio e as oportunidades de crescimento de que necessitam para se empenharem e motivarem.

Para a variável “Tem filhos?” registaram-se diferenças estatisticamente significativas para os *Baby Boomers* (p value = 0,034). Embora os *Boomers* considerem o Recrutamento importante, os que tem filhos dão uma importância superior ao Recrutamento e Segurança de Emprego ($M = 3,66$ vs $M = 3,19$). No entanto, para esta variável são os indivíduos da Geração Y que não têm filhos que registam melhor pontuação, ou seja, que consideram esta prática, o Recrutamento e Segurança de Emprego, como “**Muito Importante**” ($M = 3,97$) (Figura 17). Contrariamente, os *Boomers*, também sem filhos, dão menor importância a esta prática embora a considerem como “**Importante**” ($M = 3,19$).

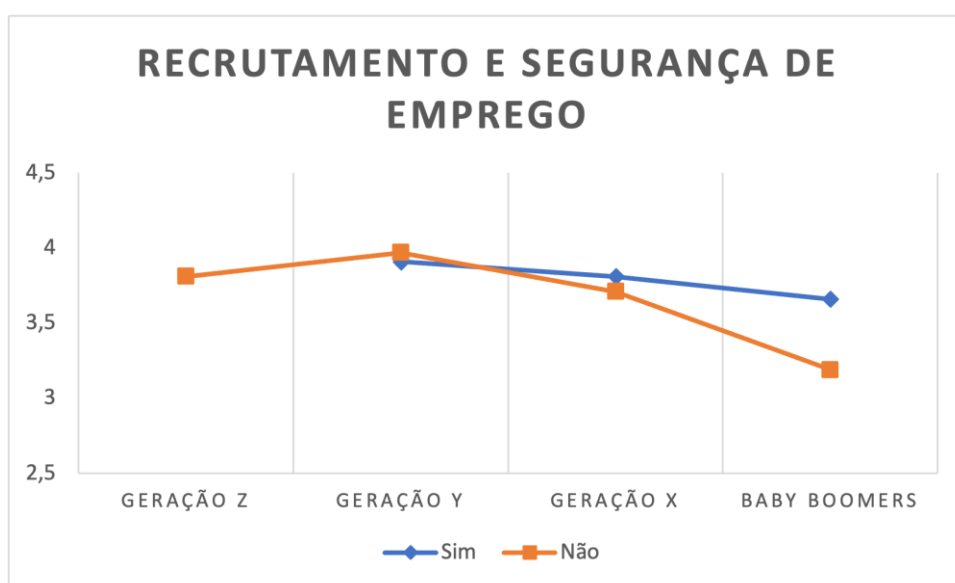


Figura 17: Valores médios para o Recrutamento e Segurança de Emprego separados por geração e pela variável “Tem filhos”

Fonte: Elaboração própria

O recrutamento e a seleção são cruciais para todos os indivíduos, independentemente se têm filhos ou não. No entanto, a razão subjacente à importância dada a diferentes fatores decorre do facto de se reconhecer que as pessoas podem ter prioridades, requisitos e preferências diferentes em função das suas situações de vida. Os *Millennials* sem filhos podem procurar oportunidades de crescimento profissional e aquisição de competências para melhorar os seus conhecimentos. Por outro lado, os *Millennials* com filhos estão mais interessados em empregadores que ofereçam um ambiente de trabalho estável e seguro que satisfaça as suas necessidades familiares. Embora os *Millennials* deem mais prioridade ao recrutamento e seleção do que as outras gerações, o mesmo se aplica a outras gerações, uma vez que as preferências das pessoas por determinadas práticas de RH são moldadas pelas suas circunstâncias de vida específicas.

Após verificar a estatística inferencial entre as gerações e com as características sociodemográficas para o Recrutamento e Segurança de Emprego, averiguou-se se

havia alguma relação entre o Recrutamento e Segurança de Emprego com as restantes práticas de GRH. Como se pode ver na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa. Como ambos os valores de correlação se tratam de valores positivos e é apresentada um bom nível de confiabilidade (valores de *Alpha* de *Cronbach* acima de 0,7), pode-se retirar que quando a importância dada ao Recrutamento e Segurança no Trabalho sobe, a importância dada às restantes práticas tende também a subir.

Tabela 11: Correlação de *Spearman*. Valores obtidos entre o Recrutamento e Segurança de Trabalho e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed))

	Formação e Progressão	Avaliação de Desempenho	Recompensas, Reconhecimento e Participação	Práticas de Trabalho Flexíveis
Recrutamento e Segurança de Emprego	0,551**	0,558**	0,511**	0,427**

Fonte: Elaboração própria

Formação e Progressão

Para a Formação e Progressão não se registaram diferenças significativas para ambas as secções “**Em que medida é importante para mim**” e “**O que acontece na organização onde trabalho**” (*p value* > 0,05). Embora não se tenham detetado diferenças estatisticamente significativas, averiguou-se os valores médios para cada secção, “**Em que medida é importante para mim**” e “**O que acontece na organização onde trabalho**”. Através destes valores, foi possível verificar que a importância dada pelos trabalhadores não corresponde ao que acontece na sua entidade laboral uma vez que os valores médios da importância dada são superiores aos valores médios do que acontece no local de trabalho (Figura 18).

Para esta prática, foi a Geração Y quem lhe deu maior importância considerando-a como “**Muito Importante**” (M = 3,95), contrariamente foram os *Boomers* que lhe deram menor importância (M = 3,70).

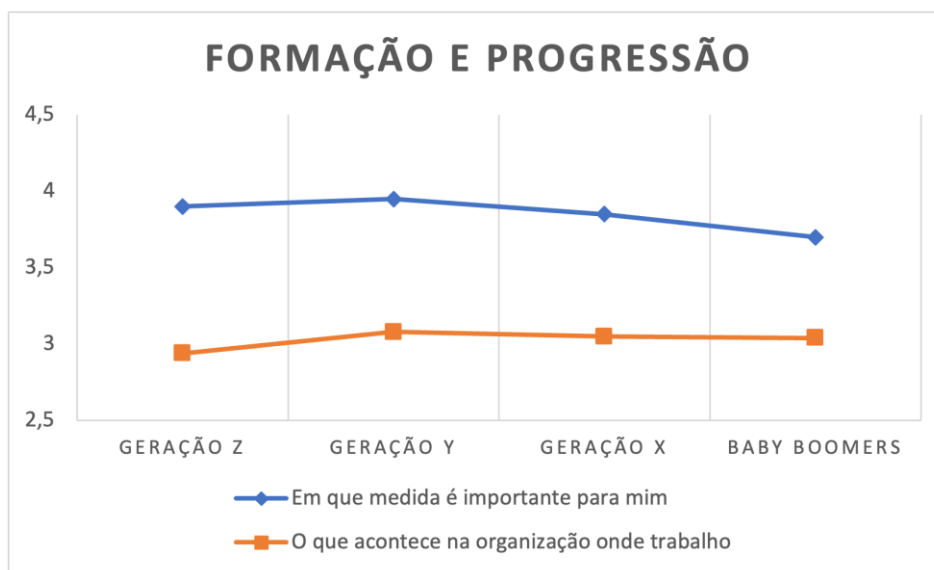


Figura 18: Valores médios para a Formação e Progressão "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização onde trabalho"

Fonte: Elaboração própria

Embora tenha sido a Geração Y que deu maior importância a esta prática, é de notar que outras gerações também a consideram significativa. A aprendizagem ao longo da vida tem grande valor para muitos *Boomers*, uma vez que se esforçam por se manterem atualizados com os avanços tecnológicos e as tendências da indústria. Além disso, à medida que os *Boomers* se reformam, os programas de formação e desenvolvimento desempenham um papel crucial na facilitação da transição da liderança, permitindo-lhes transmitir os seus conhecimentos e competências à geração seguinte.

Do mesmo modo, a Geração X valoriza muito as oportunidades de melhorar as suas competências e de se manter competitiva no mercado de trabalho. A formação torna-se uma ferramenta vital para a Geração X se adaptar às novas tecnologias e ambientes de trabalho, promovendo a resiliência face à evolução das indústrias.

Para os *Millennials*, o crescimento e o desenvolvimento da carreira são prioridades-chave, tornando a formação um fator essencial na retenção de talentos. Ao diversificar os seus conjuntos de competências através da formação, os *Millennials* alinham-se com o seu desejo de versatilidade no local de trabalho. Sendo nativos digitais, a Geração Z beneficia muito da formação que aumenta a sua fluência e proficiência tecnológica. Os programas de formação que permitem uma rápida aquisição de competências estão em sintonia com a tendência da Geração Z para a aprendizagem rápida.

Entre géneros não se verificaram diferenças estatisticamente significativas (p value > 0,05). No entanto, são as mulheres da Geração Y quem lhe dão maior importância ($M = 4,01$) considerando-a como "**Muito importante**" enquanto que os homens da Geração Z lhe dão a menor importância ($M = 3,22$) embora a considerem "**Importante**" (Figura 19).

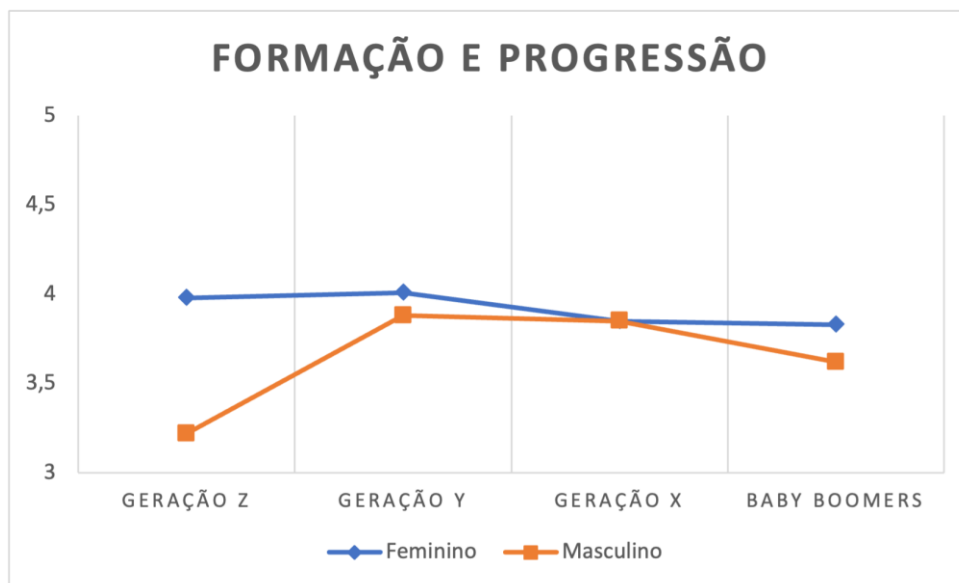


Figura 19: Valores médios para a Formação e Progressão divididos por geração e por gênero

Fonte: Elaboração própria

Embora sejam as mulheres que dão maior importância à formação e ao desenvolvimento, os homens também consideram esta prática importante. A importância dada pelas mulheres pode dever-se ao facto de que, ao longo da história, terem enfrentado barreiras e desigualdades na sua vida profissional. Desta forma, os programas de formação e desenvolvimento podem desempenhar um papel significativo na redução das disparidades entre homens e mulheres, dotando as mulheres das competências e conhecimentos necessários para progredirem na carreira criando um ambiente mais inclusivo e de apoio.

Para o estado civil foram encontradas diferenças significativas apenas para os *Baby Boomers* ($p\ value = 0,034$). A importância desta prática mantém-se constante para os indivíduos solteiros ou que vivem com os seus parceiros. No entanto, tende a aumentar para as pessoas que se divorciaram ou se separaram e, inversamente, diminui para as pessoas que enviuvaram. Além disso, para esta prática, Formação e Progressão, são os *Boomers* divorciados/Separados quem dão maior importância considerando-a “**Muito Importante**” ($M = 4,16$) e os *Baby Boomers* viúvos são os que dão menor importância apesar de considerarem “**Importante**” ($M = 3,00$) (Figura 20).

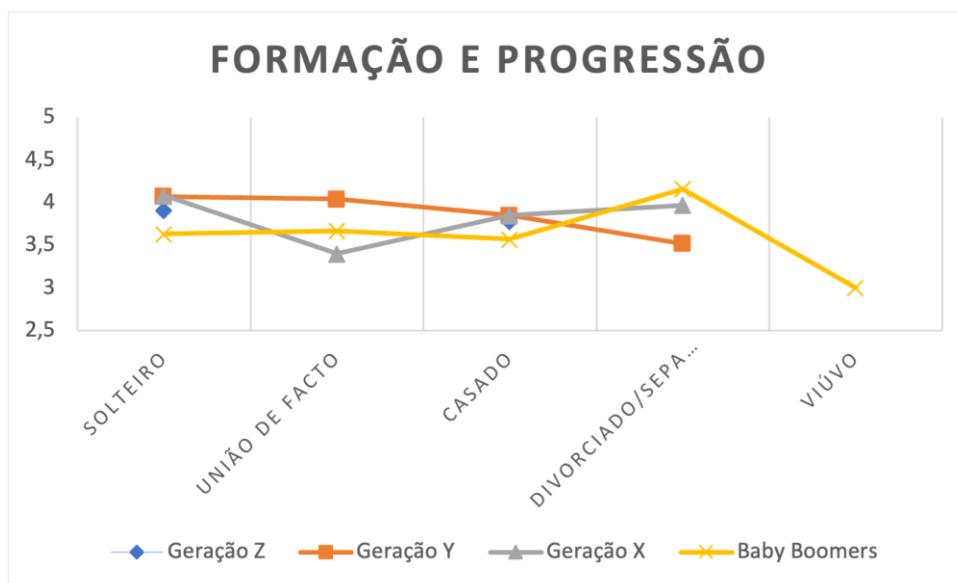


Figura 20: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por estado civil

Fonte: Elaboração própria

Este resultado vai de encontro às características geracionais dos *Baby Boomers*. Em termos de emprego, os *Boomers* são frequentemente retratados como viciados no trabalho que buscam constantemente o sucesso e a concretização valorizando mais o seu emprego sobre os outros aspetos da vida diária. Além disso, devido ao tamanho desta geração, são altamente competitivos, o que os obrigou a competir por oportunidades. Assim, através da formação, conseguem ganhar novos conhecimentos e competências ajudando-os a competir pelas suas oportunidades.

Por sua vez, para as habilitações literárias, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para a Geração Y ($p\text{ value} = 0,002$) (Figura 21). Quanto mais habilitações literárias os *Millennials* têm maior importância tendem a dar à formação e progressão. Embora se tenham registado diferenças estatisticamente significativas para a Geração Y, são os Pós-Graduados da Geração X que dão maior importância a esta prática considerando-a como **“Muito Importante”** ($M = 4,78$), e ainda são os indivíduos da mesma geração que têm o Curso Técnico Superior Profissional que lhe dão menor importância considerando-a como apenas **“Importante”** ($M = 3,00$).

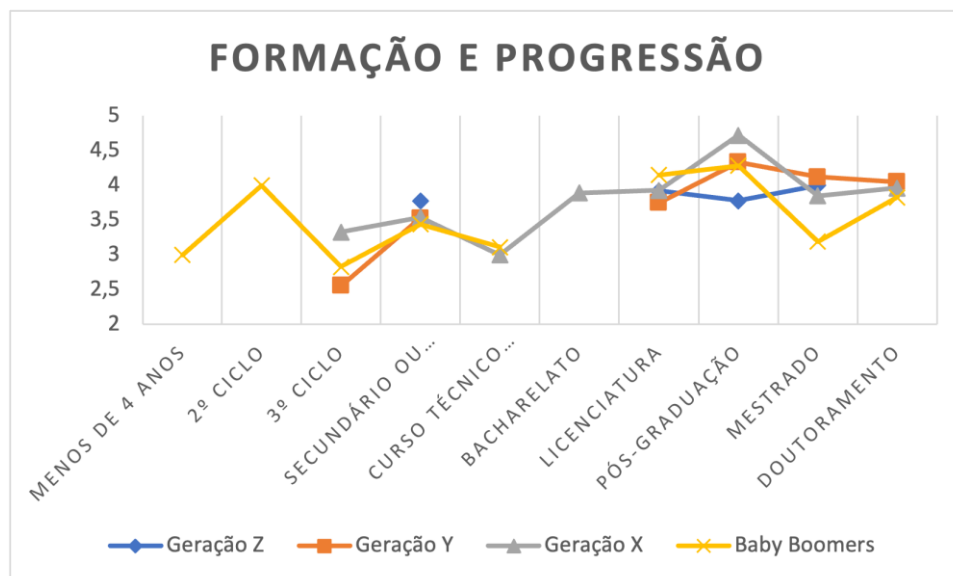


Figura 21: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Ao longo das suas carreiras, os membros da Geração X assistiram a um progresso tecnológico incrível pelo que a formação contínua é essencial para garantir que se mantêm atualizados com os avanços tecnológicos. Os *Xers* colocam uma grande ênfase nas oportunidades de desenvolvimento intelectual e aprendizagem no trabalho e procuram avanços rápidos com base nos seus conhecimentos, pelo que a formação profissional pode ajudá-los a ganhar novos conhecimentos e competências. Ao contrário dos seus pais, não são tão competitivos e não querem continuar a trabalhar para uma empresa onde acreditam que as suas perspetivas de carreira são limitadas, o que pode ser mais um fator a darem tanto a valorização à formação uma vez que podem interpretar como a empresa a apostar nas suas carreiras levando-os a permanecer.

Para variável “tempo que o indivíduo trabalha na empresa”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p\text{ value} > 0,05$), no entanto, são os *Xers* que estão na empresa à menos de 1 ano que obtêm uma melhor pontuação nesta prática, considerando-a como “**Muito Importante**” ($M=4,19$), já os *Baby Boomers*, que estão na sua empresa entre 4 e 8 anos, apenas consideram a prática como “**Importante**” ($M = 3,00$) (Figura 22).

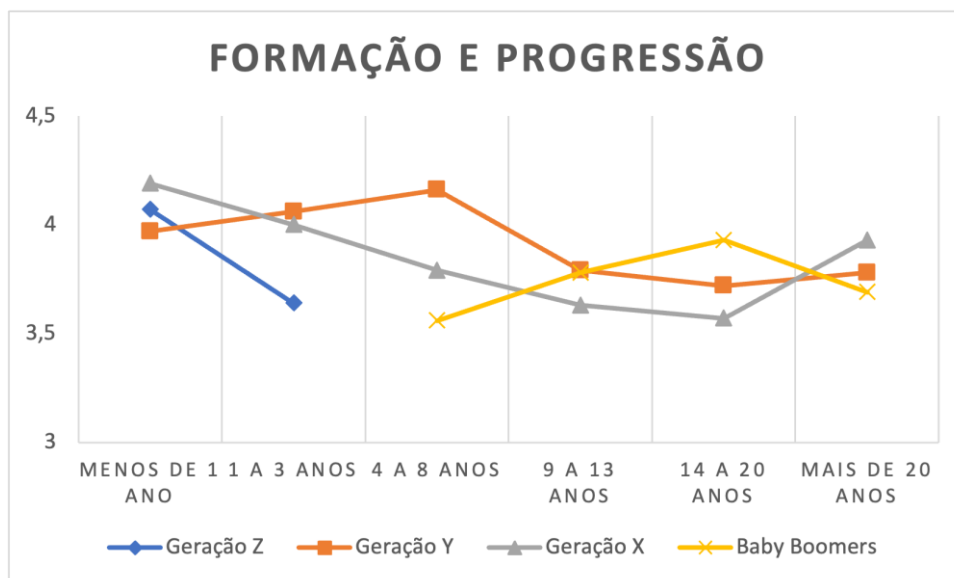


Figura 22: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e pelo tempo que os indivíduos trabalham na empresa

Fonte: Elaboração própria

O panorama profissional e as exigências do trabalho sofreram transformações significativas desde a chegada dos *Millennials*, que já passaram 4-8 anos na sua organização. Tendo em conta estas mudanças, dão prioridade à formação e ao crescimento contínuos porque através destas iniciativas podem garantir que se mantêm atualizados e competentes nas suas respetivas funções o que pode explicar a importância dada esta prática. Além disso, os *Millennials* com alguns anos de experiência podem beneficiar muito com os programas de formação que colocam uma forte ênfase nas competências de *coaching* e *mentoring*. Estes programas não só facilitam o seu desenvolvimento pessoal, como também abrem caminho a oportunidades de progressão na carreira.

Quanto ao tempo que o indivíduo desempenha a atual função não se registaram diferenças estatisticamente significativas ($p\text{ value} > 0,05$). Para a Formação e Progressão, são os *Millennials* que desempenham a atual função entre 4 e 8 anos que consideram esta prática como “**Muito Importante**” ($M = 4,16$) por sua vez, os *Baby Boomers* que desempenha a atual função à menos de 1 ano consideram esta prática como sendo “**Importante**” ($M = 3,21$) (Figura 23).

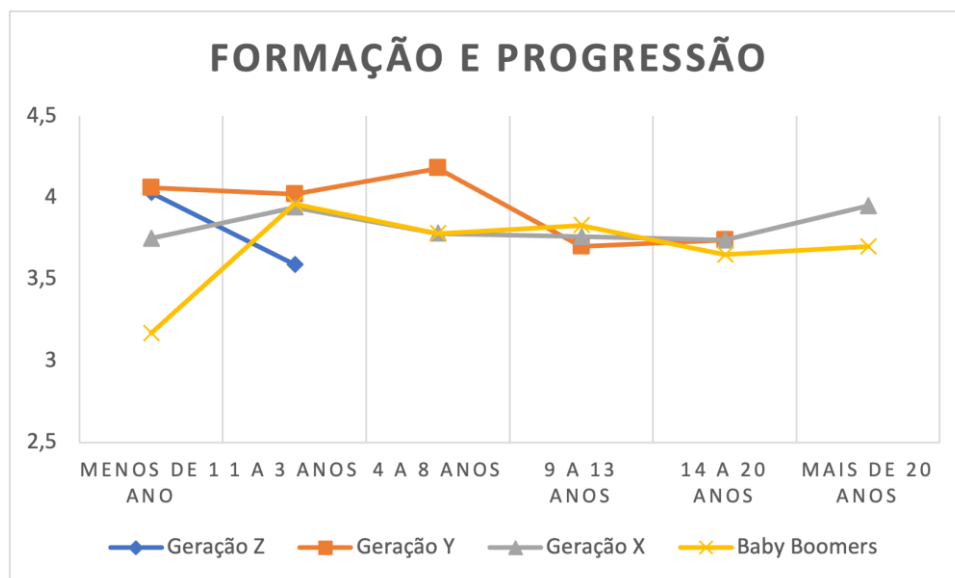


Figura 23: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por tempo que o indivíduo desempenha a atual função

Fonte: Elaboração própria

Serem os *Millennials* que desempenham a sua atual função há 4-8 anos a dar maior importância a esta prática pode dever-se a estes já terem alguma experiência profissional, podendo beneficiar com os programas de formação e desenvolvimento. Estes programas não só melhoram as suas competências, como também fomentam o seu potencial de liderança, conduzindo a uma maior satisfação no trabalho e a um melhor desempenho organizacional. Além disso, estes programas aceleram a sua progressão na carreira, impulsionando-os para níveis de realização sem precedentes, o que é crucial para os *Millennials* pois querem trabalhar onde desejam e onde possam perseguirem as suas paixões.

Para a função desempenhada, também não se registaram diferenças estatisticamente significativas ($p\text{ value} > 0,05$). Para esta variável, são os gestores intermédio / Coordenadores da mais recente geração a entrar no mercado de trabalho que consideram esta prática como “**Muito Importante**” ($M = 4,22$) contrariamente os *Boomers* assistentes operacionais / Trabalhador não qualificado consideram esta prática como “**Importante**” ($M = 3,08$) (Figura 24).

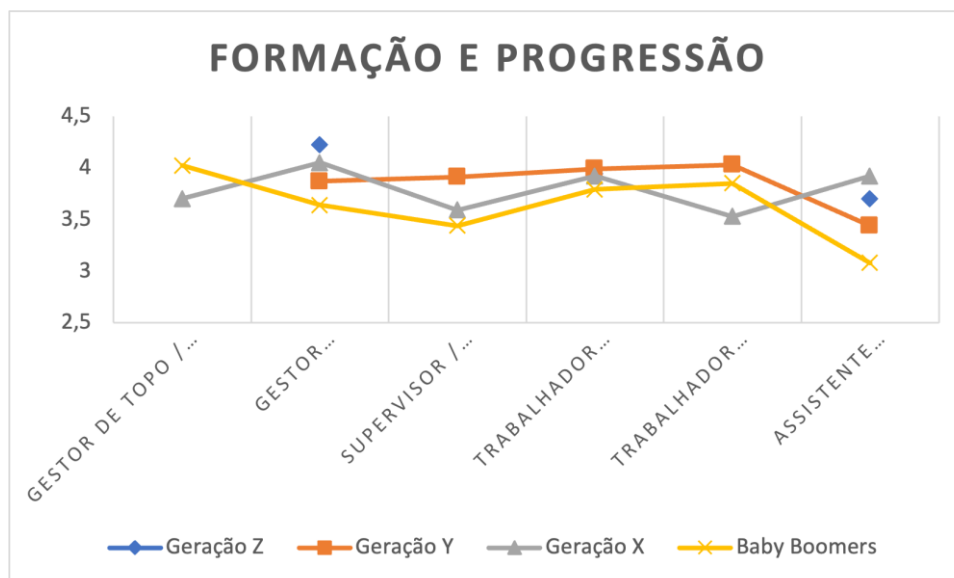


Figura 24: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e por função desempenhada

Fonte: Elaboração própria

Para a variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de Recursos Humanos”, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para a Geração X ($p\ value = 0,003$). Nesta variável, é evidente que a importância atribuída à formação e à progressão na carreira tende a ser maior para os indivíduos empregados em empresas que não adotam estratégias de RH. Para além disso, é notoriamente mais elevada em comparação com os indivíduos que trabalham em empresas que implementam estratégias de RH. Adicionalmente, são os *Xers* que indicam que a empresa não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Muito Importante**” obtendo a pontuação mais alta ($M = 4,13$) e são os *Boomers* que indicam que a empresa onde trabalham não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Importante**” com a pontuação mais baixa ($M = 3,68$) (Figura 25).

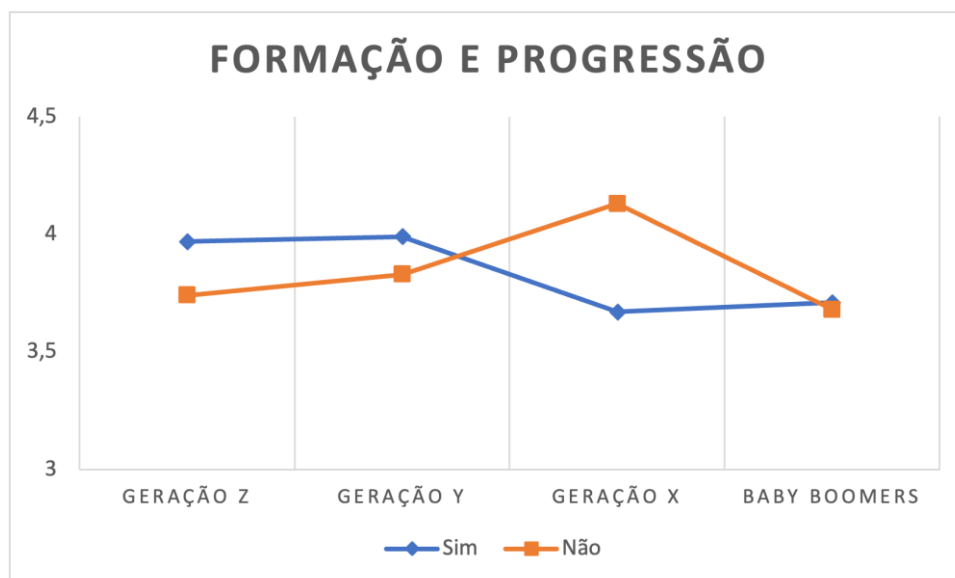


Figura 25: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e pela variável "A empresa onde trabalha adota estratégias de recursos humanos"

Fonte: Elaboração própria

A formação torna-se uma ferramenta importante para os trabalhadores da Geração X pois é através da formação que conseguem melhorar as suas capacidades, manterem-se relevantes nas suas profissões e descobrirem novas perspetivas dentro da empresa. Ao contrário dos seus pais, não são leais à empresa colocando uma grande ênfase nas oportunidades de desenvolvimento intelectual e aprendizagem no trabalho e procuram avanços rápidos com base nos seus conhecimentos. Desta forma, a ausência de iniciativas de RH pode impedir que os *Xers* não tenham o crescimento profissional que desejam levando-os a deixar a sua atual empresa e a procurar uma empresa que valorize as suas perspetivas de carreira e que os ajude a progredir na sua carreira.

Para a variável "Existe um departamento/responsável de Recursos Humanos na organização/empresa onde trabalha" não se registaram diferenças significativas para nenhuma das gerações ($p\text{ value} > 0,05$). Para esta variável, são os indivíduos da mais recente geração no mercado de trabalho que dão maior importância ($M = 4,07$) que indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham. Com o valor mais baixo são os *Boomers* que também indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham ($M = 3,33$) (Figura 26).

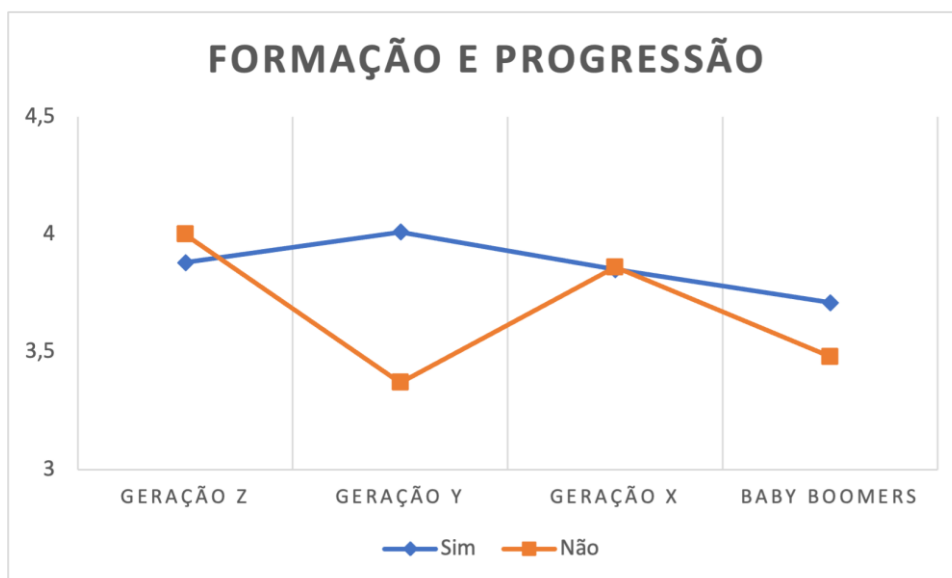


Figura 26: Valores médios para a Formação e Progressão separados por gerações e pela variável "Existe um departamento/responsável de recursos humanos na organização/empresa onde trabalha"

Fonte: Elaboração própria

A geração Z cresceu durante um período de disparidades entre as classes agravadas pela crise financeira, que fez com que os seus pais valorizassem a sua posição na classe alta acima de tudo, para evitarem enfrentar dificuldades sociais ou financeiras. Tendo crescido num ambiente muito protetor por parte dos seus pais, impediu-os de adquirir competências para a vida, como a independência e a gestão das exigências do trabalho.

Desta forma, os trabalhadores da Geração Z podem frequentemente deparar-se com desafios distintos em ambientes onde os RH não estão bem estabelecidos. Na ausência de um departamento de RH, os trabalhadores da Geração Z podem não ter acesso a programas estruturados de desenvolvimento de competências, pelo que a formação se torna essencial para adquirirem e melhorarem as competências necessárias para as suas funções e crescimento na carreira, o que pode ser a principal razão pela qual a Geração Z dá a maior importância a esta prática em todas as gerações uma vez que é a mais recente geração a entrar no mercado.

Para a variável "Tem filhos", registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para os *Baby Boomers* ($p\text{ value} = 0,030$). Os pais pertencentes à geração *Baby Boomers* dão geralmente mais importância à formação e ao crescimento pessoal do que os seus homólogos sem filhos. Embora as diferenças se tenham observado para os *Boomers*, para esta variável são os indivíduos da Geração Y que não têm filhos que registam melhor pontuação, ou seja, que consideram esta prática como "**Muito Importante**" ($M = 4,06$), contrariamente, também sem filhos, são os *Boomers* que dão menor importância a esta prática embora a considerem como "**Importante**" ($M = 3,19$).

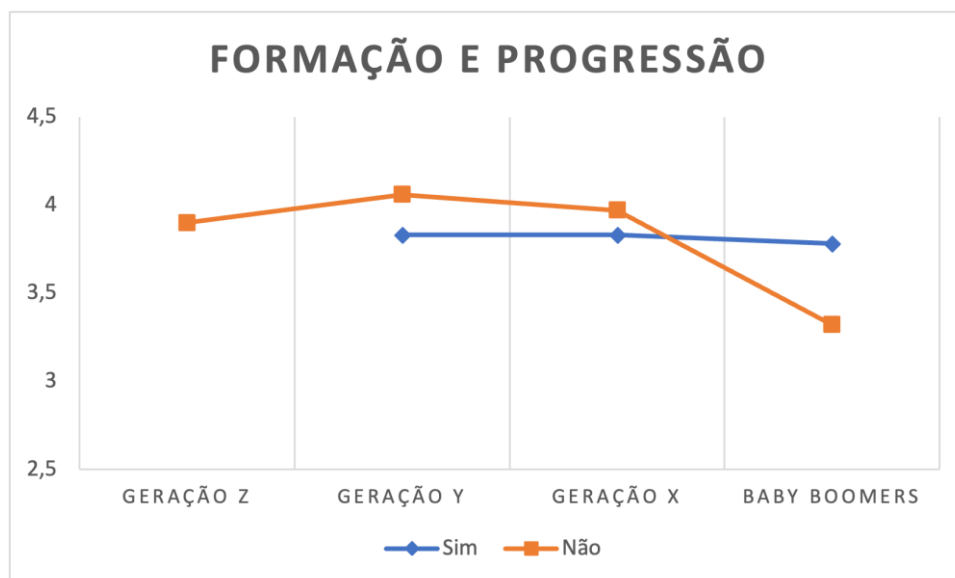


Figura 27: Valores médios para a Formação e Progressão separados por geração e pela variável “Tem filhos”

Fonte: Elaboração própria

Todos os indivíduos independentemente da geração a que pertencem valorizam a formação e progressão, mas são os membros da geração Y sem filhos, que dão prioridade à formação e ao desenvolvimento. Uma vez que não têm o encargo imediato de ter filhos, é mais provável que os *Millennials* sem filhos valorizem mais o desenvolvimento profissional, que deem mais prioridade aos seus próprios objetivos e ao seu crescimento pessoal relativamente aos membros da geração Y com filhos uma vez que estes têm outras responsabilidades para além do seu emprego.

Após verificar a estatística inferencial entre as gerações e com as características sociodemográficas, averiguou-se se havia alguma relação entre a Formação e Progressão com as restantes práticas de GRH. Como se pode ver na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, existe uma correlação positiva moderada/forte e estatisticamente significativa. Como ambos os valores de correlação se tratam de valores positivos e é apresentada um bom nível de confiabilidade (valores de *Alpha* de *Cronbach* acima de 0,7), pode-se retirar que quando a importância dada à Formação e Progressão sobe, a importância dada às restantes práticas tende também a subir.

Tabela 12: Correlação de *Spearman*. Valores obtidos entre a Formação e Progressão e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed))

	Recrutamento e Segurança de Emprego	Avaliação de Desempenho	Recompensas, Reconhecimento e Participação	Práticas de Trabalho Flexíveis
Formação e Progressão	0,551**	0,647**	0,695**	0,586**

Fonte: Elaboração própria

Avaliação de Desempenho

Na Figura 28, é possível verificar os valores médios da secção “**Em que medida é importante para mim**” e “**O que acontece na organização onde trabalho**” para as quais não se registaram diferenças estatisticamente significativas ($p\ value > 0,05$). Através do cálculo dos valores médios para cada geração foi possível verificar que a importância dada pelos trabalhadores não corresponde ao que acontece na organização onde trabalham sendo a importância significativamente superior ao que acontece na empresa onde trabalham (Figura 28). Relativamente à Avaliação de Desempenho, é a geração Z que lhe dá maior importância ($M = 4,13$). Contrariamente são os *Boomers* que lhe dão menor importância ($M = 3,92$).

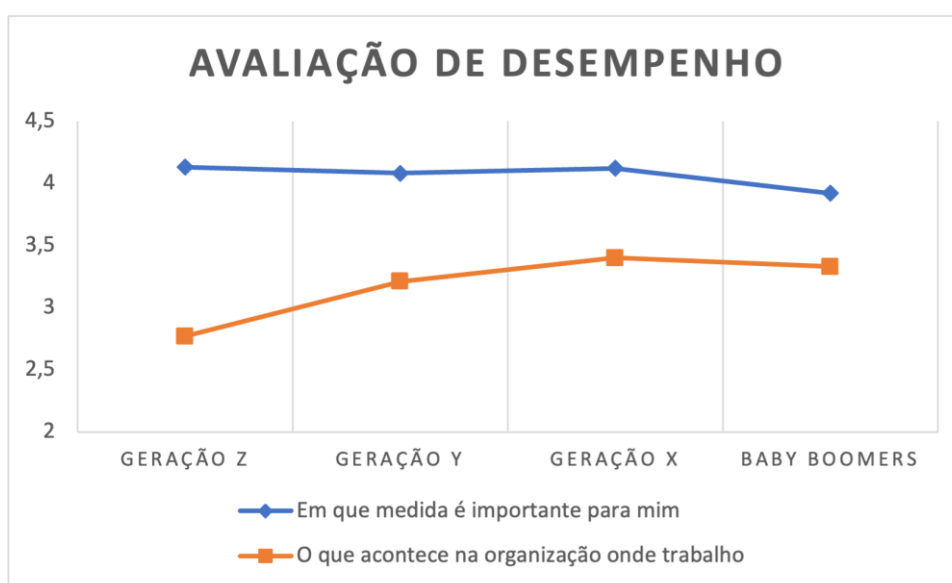


Figura 28: Médias para a Avaliação de Desempenho “Em que medida é importante para mim” vs “O que acontece na organização onde trabalho”

Fonte: Elaboração própria

Embora os *Boomers* tenham tido o valor mais baixo, ainda assim consideram esta prática como “**Muito Importante**”. Este resultado vai de encontro à caracterização dos *Boomers* uma vez que estes procuram fortemente *feedback* sobre o seu desempenho e a avaliação de desempenho permite apoiar decisões de remuneração ou identificar áreas de melhoria. Pelo que as avaliações de desempenho constituem uma plataforma para reconhecer e valorizar o seu empenho e dedicação a longo prazo à organização.

Os *Xers* não querem a trabalhar para uma empresa onde acreditam que as suas perspetivas de carreira são limitadas. Desta forma, a avaliação de desempenho torna-se importante pois através desta é possível identificar áreas de melhorias e, por conseguinte, tomar decisões de progressão de carreira que é algo que os *Xers* valorizam.

Embora não sejam viciados em trabalho como os *Boomers*, os *Millennials* valorizam o crescimento pessoal e apreciam trabalhar com os seus colegas de trabalho num ambiente de equipa, e com os seus supervisores com quem se identificam, que valorizam o *feedback* dos funcionários. Assim, a avaliação de desempenho pode ser importante pois os *Millennials* recebem *feedback* pelo seu trabalho, e pode ser, ainda, um espaço onde partilham as suas opiniões sobre a sua avaliação com os seus supervisores de forma a que o processo de avaliação tenha menos erros possíveis.

A geração Z está a entrar no mercado de trabalho com uma forte ênfase na aprendizagem e no desenvolvimento. As avaliações de desempenho ajudam a localizar oportunidades de crescimento profissional e de melhoria de competências, coordenando os objetivos dos funcionários com os da empresa. Além disso, proporcionam também um espaço onde é possível reconhecer os esforços realizados que, tal como as gerações anteriores, a Geração Z reage favoravelmente. Além disso, compreender o seu percurso profissional dentro das organizações é importante para a Geração Z.

Entre géneros não se verificaram diferenças estatisticamente significativas (p value > 0,05). No entanto, são as mulheres da Geração Z (M = 4,14) que consideram esta prática “**Muito importante**” enquanto que os homens da Geração *Baby Boomers* (M = 3,85) consideram apenas esta prática como “**Importante/Muito Importante**” (Figura 29).

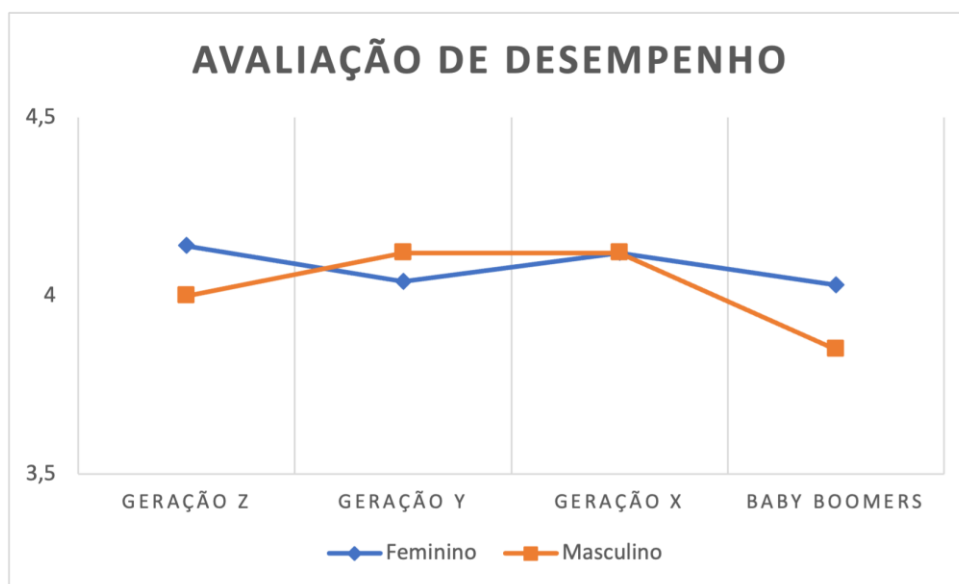


Figura 29: Valores médios para a Avaliação de Desempenho divididos por geração e por género

Fonte: Elaboração própria

A avaliação do desempenho dos funcionários é valorizada pelos indivíduos de todos os géneros e gerações, mas é especialmente valorizada pelas as mulheres da Geração Z. Os membros da geração Z esperam que lhes sejam dadas oportunidades de crescimento e de progressão pelo que a avaliação proporciona às mulheres uma

plataforma para receberem *feedback* sobre os seus pontos fortes e possíveis melhorias, o que é essencial para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, avaliações de desempenho objetivas, e as avaliações justas e construtivas aumentam a probabilidade de as mulheres serem consideradas para cargos de liderança e promoções, criando uma cultura de trabalho positiva, reconhecendo as realizações das mulheres e motivando-as a esforçarem-se por alcançar a excelência.

Também para o estado civil não foram encontradas diferenças significativas ($p\text{ value} > 0,05$), no entanto, são os *Xers* divorciados/Separados que dão maior importância considerando-a “**Muito Importante**” ($M = 4,31$) e são os *Baby Boomers* viúvos que dão menor importância apesar de considerarem “**Importante**” ($M = 3,00$) (Figura 30).

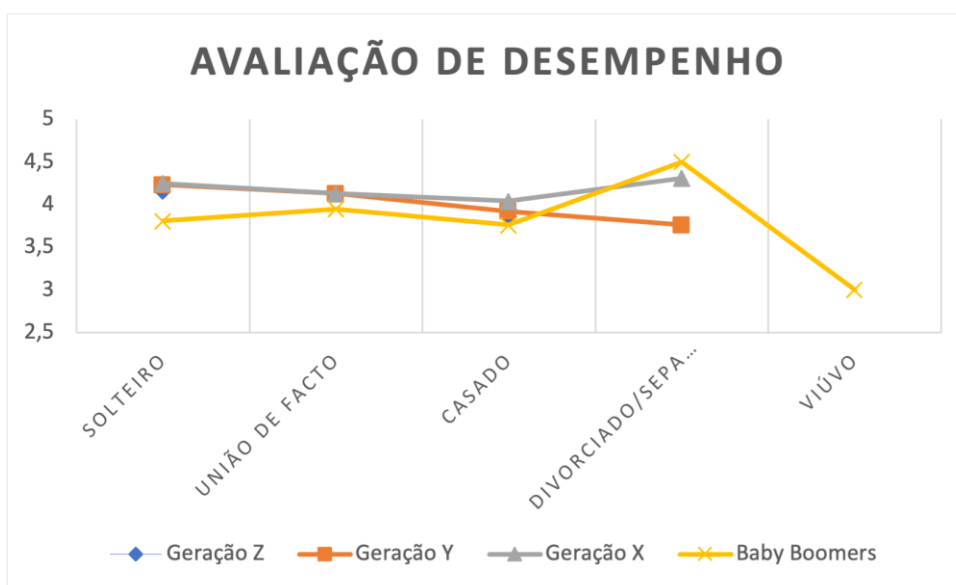


Figura 30: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e por estado civil

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, para as habilitações literárias, registaram-se diferenças estatisticamente significativas para todas as gerações exceto para a geração Z ($p\text{ value} = 0,002$ para a geração Y; $p\text{ value} = 0,001$ para a geração X e $p\text{ value} = 0,011$ para os *Baby Boomers*). Este resultado demonstra que a importância atribuída às avaliações de desempenho aumenta proporcionalmente ao nível de qualificações dos indivíduos. Além disso, para esta variável, são os Pós-Graduados da Geração X que consideram esta prática “**Muito Importante**” ($M = 5,00$), por sua vez os membros da Geração *Baby Boomers* que têm o 2º ciclo consideram esta prática como “**Pouco Importante**” ($M = 2,00$) (Figura 31).

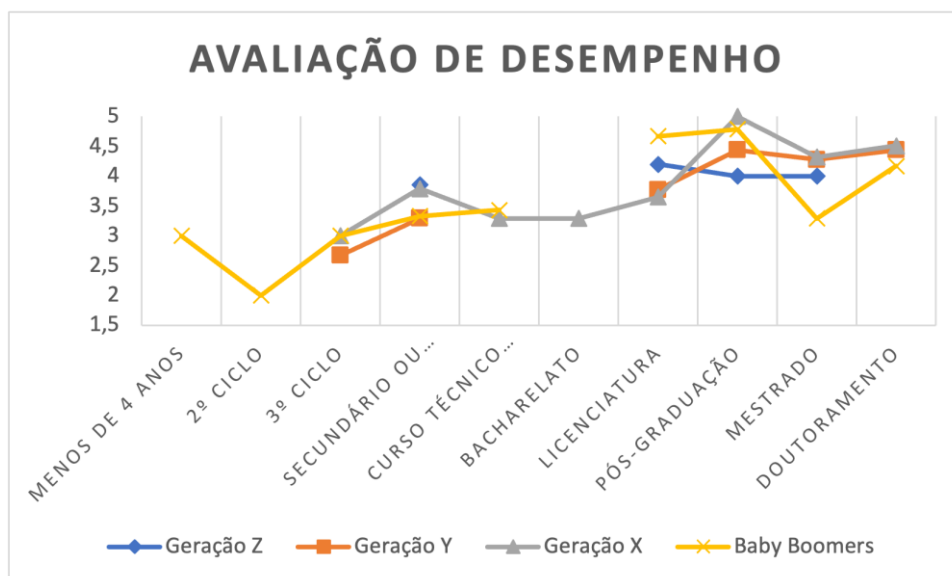


Figura 31: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

A obtenção de um diploma de pós-graduação pode abrir portas a cargos mais especializados numa empresa pelo que as avaliações de desempenho desempenham um papel crucial na garantia de que as competências e os conhecimentos avançados adquiridos através da sua formação pós-graduada estão de acordo com as suas responsabilidades profissionais. É de salientar que os titulares de diplomas de pós-graduação dão grande importância à aprendizagem ao longo da vida. Por conseguinte, as avaliações de desempenho constituem uma excelente oportunidade para discutir os objetivos de desenvolvimento profissional em curso e manter os membros do pessoal informados sobre os avanços da indústria.

As avaliações de desempenho não são apenas vitais, mas também indispensáveis para os membros da Geração X que possuem diplomas de pós-graduação. Estas avaliações permitem que as organizações reconheçam e aproveitem os seus conhecimentos avançados, capacidades e potencial de liderança. Ao reconhecerem as suas realizações durante o processo de avaliação, é fomentado um ambiente de trabalho favorável e gratificante.

Para variável “tempo que o indivíduo trabalha na empresa”, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas para os *Millennials* (p value = 0,040). Em geral, a importância desta prática aumenta ligeiramente durante os primeiros anos de emprego, mas tende a diminuir quando os indivíduos têm entre 9 e 13 anos de idade. No entanto, a partir dos 14 anos de antiguidade na empresa, esta prática ressurgiu de forma significativa. Adicionalmente, são os membros da Geração X que estão na empresa à menos de 1 ano que obtêm uma melhor pontuação nesta prática, considerando-a como “**Muito Importante**” ($M=4,43$), já os *Millennials*, que estão na

sua empresa entre 9 e 13 anos, apenas consideram a prática como “**Importante**” ($M = 3,35$) (Figura 32).

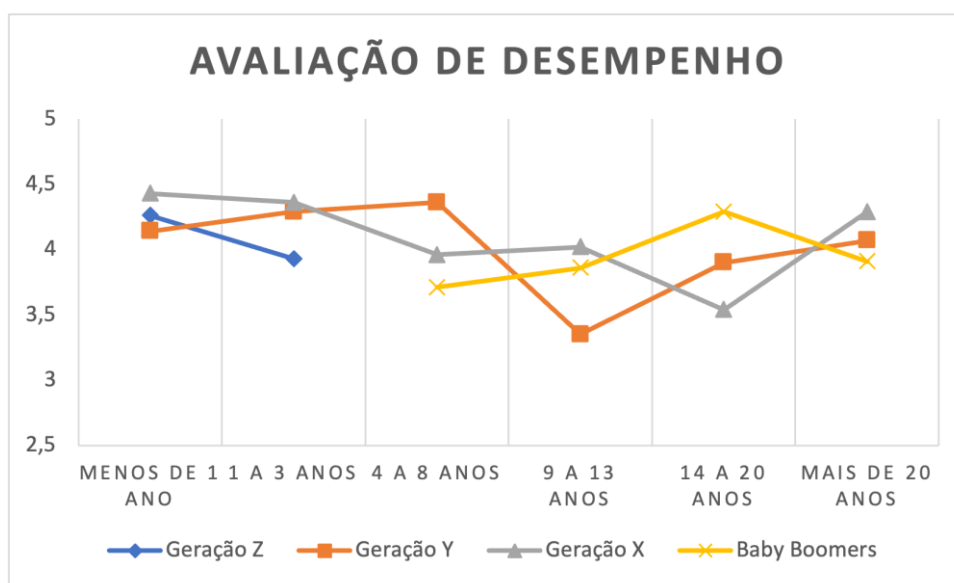


Figura 32: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e pelo tempo que os indivíduos trabalham na empresa

Fonte: Elaboração própria

Para os funcionários que estão na organização há menos de um ano, as avaliações de desempenho são essenciais. Estas avaliações cumprem uma série de objetivos, tais como estabelecer expectativas claras, oferecer *feedback* pertinente, identificar áreas que precisam de ser melhoradas e garantir a coerência com os objetivos da empresa. Além disso, nas fases iniciais do emprego é crucial para estabelecer as bases para futuras realizações e crescimento dentro da empresa.

Quanto ao tempo que o indivíduo desempenha a atual função, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para os *Millennials* ($p\text{ value} = 0,001$). Estas diferenças indicam que os indivíduos com mais experiência no seu trabalho tendem a atribuir-lhe menor importância comparativamente aos indivíduos que ainda estão a começar a desempenhar a sua atual função. Adicionalmente, para esta variável, são os *Millennials* que desempenham a atual função entre 4 e 8 anos que consideram esta prática como “**Muito Importante**” ($M = 4,63$) por sua vez, os *Baby Boomers* que desempenha a atual função à menos de 1 ano consideram esta prática como sendo “**Importante**” ($M = 3,50$) (Figura 33).

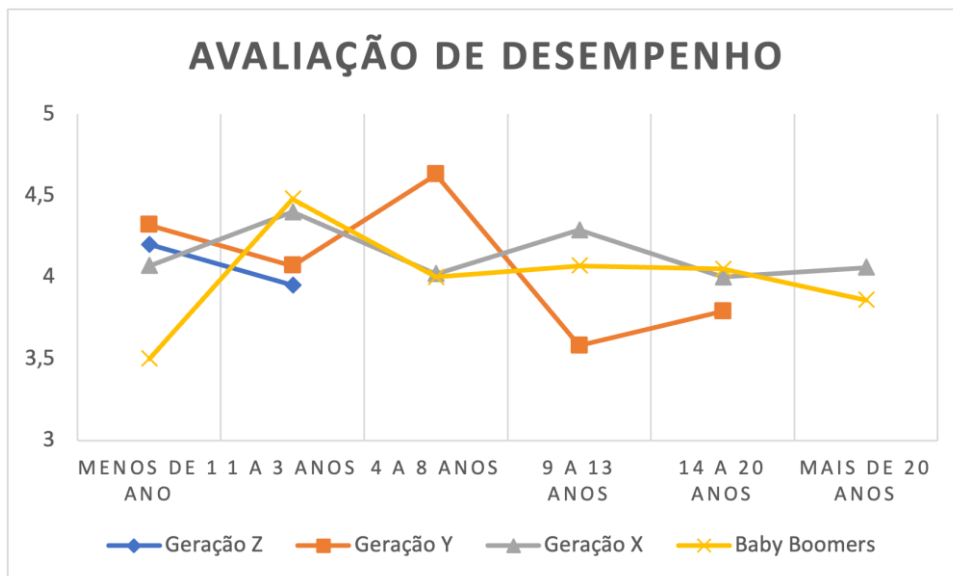


Figura 33: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e por tempo que o indivíduo desempenha a atual função

Fonte: Elaboração própria

As avaliações de desempenho desempenham um papel fundamental no crescimento, no apoio e na promoção de relações positivas entre colegas, especialmente para os indivíduos que desempenham as suas funções atuais à menos de um ano. Estas avaliações não só fornecem um guia claro para o desenvolvimento contínuo, como também asseguram o sucesso e a integração perfeita dos novos funcionários na organização.

Para a função desempenhada, registaram-se diferenças estatisticamente significativas para todas as gerações ($p\ value = 0,030$ para a Geração Z; $p\ value = 0,036$ para a Geração Y; $p\ value = 0,013$ para a Geração X; e $p\ value = 0,002$ para os *Baby Boomers*). Os indivíduos em posições de gestão tendem a atribuir um nível de importância mais elevado às avaliações de desempenho do que os trabalhadores que não têm responsabilidades de gestão de indivíduos. Para esta variável, foram os gestores intermédio / Coordenadores da geração Z que consideraram esta prática como **“Muito Importante”** ($M = 5,00$) no entanto para os *Boomers* assistentes operacionais / Trabalhador não qualificado consideraram esta prática como **“Pouco Importante/Importante”** ($M = 2,90$) (Figura 34).

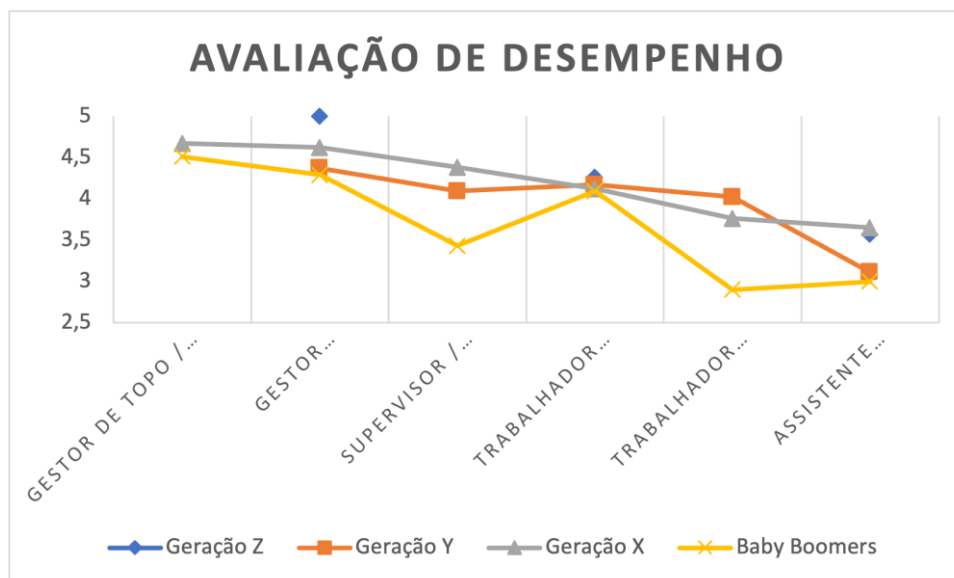


Figura 34: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por gerações e pela atual função do indivíduo

Fonte: Elaboração própria

Para a variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de Recursos Humanos”, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para a Geração X (p value = 0,047). Os indivíduos pertencentes à Geração X, que trabalham em empresas que não adotam estratégias de RH, tendem a dar uma maior importância à avaliação do desempenho do que os que trabalham em organizações que adotam essas estratégias. Nesta variável, são os membros da geração Z que indicam que a empresa não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Muito Importante**” obtendo a pontuação mais alta ($M = 4,33$) e são os *Boomers* que indicam que a empresa onde trabalham não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Importante**” com a pontuação mais baixa ($M = 3,90$).

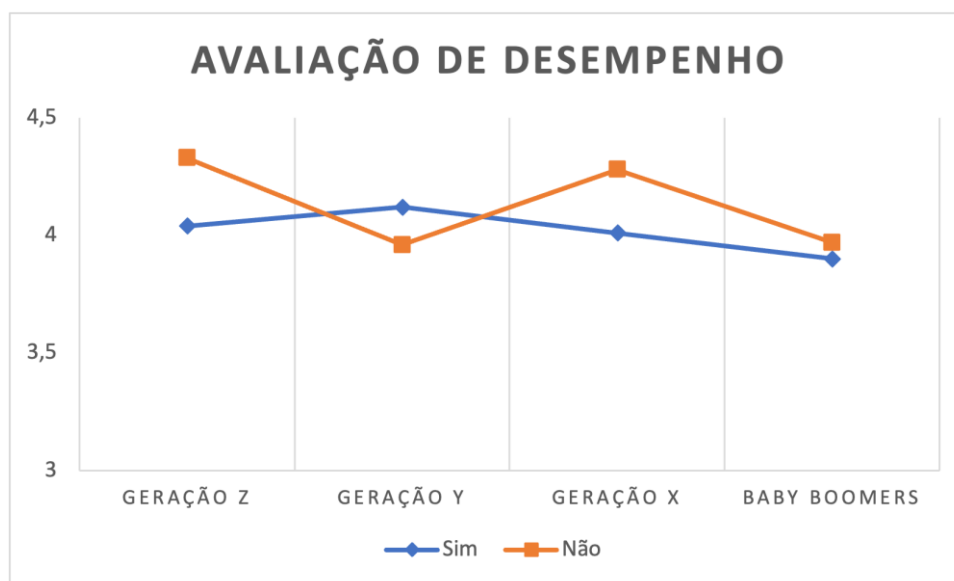


Figura 35: Valores médios da Avaliação de Desempenho separados por gerações e pela variável “A empresa onde trabalha adota estratégias de recursos humanos”

Fonte: Elaboração própria

Para as empresas que não dispõem de uma estratégia sólida de RH, as avaliações de desempenho exercem um papel crucial. Sem uma estrutura de RH abrangente, estas avaliações são o principal meio de fornecer críticas construtivas, responder às necessidades de desenvolvimento, reconhecer as conquistas e envolver os empregados. Consequentemente, os trabalhadores podem sentir-se inseguros quanto às expectativas de crescimento o que pode levar frequentemente a um declínio na retenção de pessoal devido à ausência de programas de desenvolvimento e reconhecimento.

Para a variável “Existe um departamento/responsável de Recursos Humanos na organização/empresa onde trabalha” registaram-se diferenças significativas para a geração X ($p\ value = 0,044$). Quando os indivíduos trabalham numa empresa que tem um departamento ou gestor de RH, tendem a dar mais valor às avaliações de desempenho. Adicionalmente, para esta variável, como se pode ver na Figura 36, são os indivíduos da geração X que dão maior importância ($M = 4,20$) indicando que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham. Com o valor mais baixo são os *Boomers* que também indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham ($M = 3,00$).

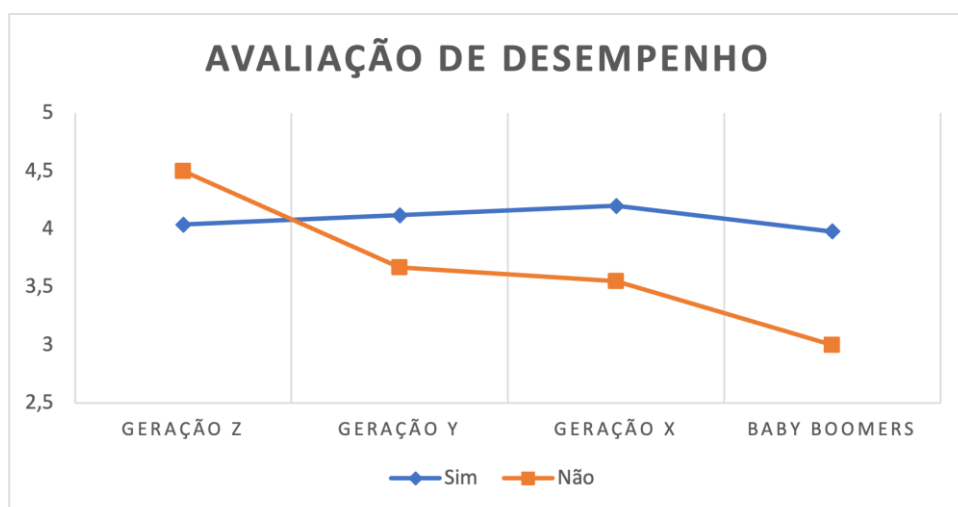


Figura 36: Valores médios da Avaliação de Desempenho separados por gerações e pela variável “Existe um departamento/responsável de recursos humanos na empresa onde trabalha”

Fonte: Elaboração própria

A ausência de um departamento de RH pode ter um impacto profundo no sistema de avaliação de desempenho de uma organização, resultando em potenciais mal-entendidos e na falta de reconhecimento das realizações dos colaboradores. Isto, por sua vez, pode ter um efeito negativo na motivação e na moral da força de trabalho. Além disso, sem o envolvimento dos RH, as conversas sobre percursos profissionais e perspectivas de futuro podem ser restritas, limitando assim o empenho do pessoal. Além disso, a ausência dos RH também impede a formulação de estratégias eficazes para manter a motivação e o empenhamento do pessoal no triunfo da empresa.

Os indivíduos que não têm a oportunidade de trabalhar numa empresa com um gestor de RH podem não compreender plenamente o significado da avaliação do desempenho. Esta falta de consciencialização pode potencialmente explicar as discrepâncias observadas nestes números.

Para a variável “Tem filhos”, não foram registadas diferenças estatisticamente significativas ($p \text{ value} > 0,05$). Para esta variável são os indivíduos da Geração Z que não têm filhos que registam melhor pontuação, ou seja, que consideram a Avaliação de Desempenho como “**Muito Importante**” ($M = 4,13$). Contrariamente, são os *Boomers*, também sem filhos, que dão menor importância a esta prática embora a considerem como “**Importante**” ($M = 3,54$) (Figura 37).

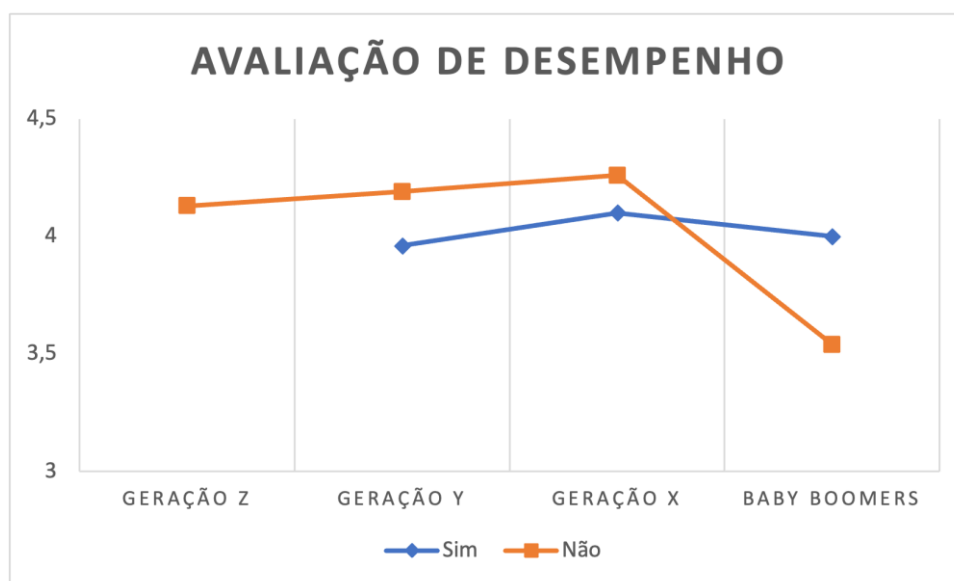


Figura 37: Valores médios para a Avaliação de Desempenho separados por geração e pela variável “Tem filhos”

Fonte: Elaboração própria

As pessoas sem filhos tendem a demonstrar um nível mais elevado de dedicação à progressão na carreira, utilizando as avaliações de desempenho como uma ferramenta valiosa para identificar e abordar as áreas que requerem melhorias. Isto demonstra o seu empenho incansável em atingir os seus objetivos. Além disso, as pessoas que não têm filhos acabam por ter mais tempo livre, o que lhes permite aproveitar plenamente as oportunidades de desenvolvimento profissional que lhes são oferecidas.

Ao contrário de outras gerações, são os *Baby Boomers* que têm filhos que dão maior importância à avaliação de desempenho. No entanto, é importante notar que não existe uma ligação inerente entre a importância do desempenho profissional de uma pessoa e o seu estatuto de pai ou mãe. As avaliações de desempenho englobam discussões sobre o crescimento e os objetivos profissionais dos empregados. Quando se trata de *Boomers* com filhos, as preocupações podem girar em torno da compreensão das suas aspirações profissionais a longo prazo e da forma como a

empresa os pode ajudar a alcançar um equilíbrio harmonioso entre as responsabilidades familiares e a progressão na carreira.

Após verificar a estatística inferencial entre as gerações e com as características sociodemográficas, averiguou-se se havia alguma relação entre a Avaliação de Desempenho com as restantes práticas de GRH. Como se pode ver na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, existe uma correlação positiva moderada/forte e estatisticamente significativa entre estas variáveis. Como ambos os valores de correlação se tratam de valores positivos e é apresentada um bom nível de confiabilidade (valores de *Alpha* de *Cronbach* acima de 0,7), pode-se retirar que quando a importância dada à Avaliação de Desempenho sobe, a importância dada às restantes práticas tende também a subir.

Tabela 13: Correlação de *Spearman*. Valores obtidos entre a Avaliação de Desempenho e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed))

	Recrutamento e Segurança de Emprego	Formação e Progressão	Recompensas, Reconhecimento e Participação	Práticas de Trabalho Flexíveis
Avaliação de Desempenho	0,558**	0,647**	0,764**	0,561**

Fonte: Elaboração própria

Recompensas, Reconhecimento e Participação

Na Figura 38, é possível verificar os valores médios da secção “**Em que medida é importante para mim**” e “**O que acontece na organização onde trabalho**”. Nesta prática apenas se registaram diferenças estatisticamente para a secção “**Em que medida é importante para mim**” (*p value* = 0,033). A importância dada às Recompensas, Reconhecimento e Participação tende a aumentar com as novas gerações. De seguida, através dos valores médios, foi possível verificar que a importância dada pelos trabalhadores não corresponde ao que acontece na organização sendo a importância significativamente superior comparado ao que os indivíduos percecionam que acontece na empresa onde trabalham. Além disso, para esta prática é a Geração Z que lhe dá maior importância (M = 4,53), contrariamente são os *Baby Boomers* que lhe dão menor importância embora a considerem “Muito Importante” (M = 3,88).

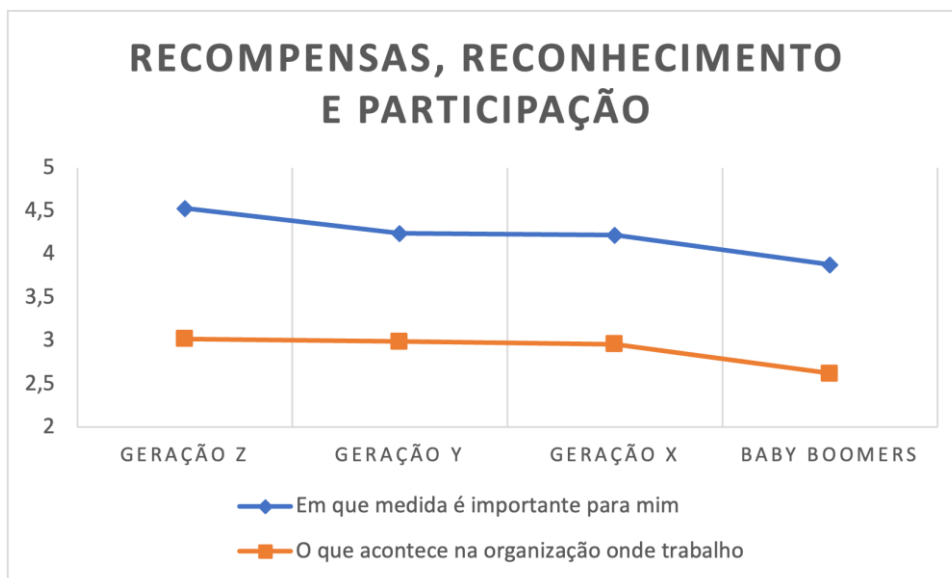


Figura 38: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização onde trabalho"

Fonte: Elaboração própria

Os *Baby Boomers* valorizam muito o reconhecimento dos seus anos de dedicação ininterrupta e das enormes contribuições que fizeram para a organização. Esta geração é frequentemente caracterizada por uma forte ética de trabalho e uma dedicação inabalável, pelo que o reconhecimento reforça o seu sentido de objetivo e valor no trabalho, servindo como uma confirmação significativa dos seus esforços persistentes. Além disso, o reconhecimento sob a forma de incentivos e distinções é um importante fator de motivação para os *Baby Boomers* manterem o seu elevado nível de desempenho, pois promove a ideia de que os seus esforços e contributos são não só observados, mas também altamente valorizados, produzindo um sentimento de encorajamento e empenho nos seus esforços contínuos.

A geração X dá grande importância ao reconhecimento tangível como forma de o seu trabalho árduo. Além disso, os prémios e o reconhecimento desempenham um papel importante na motivação e manutenção do pessoal da Geração X, fundamentando a sua experiência, contribuições e dedicação. Por isso, a implementação de programas de recompensas e reconhecimento bem-sucedidos não só ajuda os empregados da Geração X a manter e a gostar dos seus empregos, como também aumenta a sua lealdade para com a organização.

Os *Millennials* dão prioridade às possibilidades de desenvolvimento e progressão profissional pelo que as recompensas relacionadas com o desenvolvimento de competências, promoções e objetivos de carreira são importantes para estes porque refletem o apoio aos seus objetivos a longo prazo. Além disso, esta geração atribui uma elevada prioridade à colaboração e ao trabalho em equipa. Por isso, os programas de reconhecimento que destacam as realizações da equipa e incentivam a colaboração estão precisamente alinhados com o seu objetivo de criar um ambiente de trabalho útil e cooperativo.

Semelhante aos *Millennials*, para a geração Z é fundamental que o reconhecimento relacionado com os resultados da aprendizagem, os objetivos e as oportunidades de crescimento refletem fortemente o seu desejo de desenvolvimento profissional contínuo. Além disso, as recompensas e o reconhecimento não só melhoram o moral e a motivação da Geração Z e contribuem para a sua lealdade e retenção numa organização como também leva a que os indivíduos se empenhem e sejam leais ao seu emprego.

Entre géneros não se verificaram diferenças estatisticamente significativas (p value > 0,05). No entanto, são os homens da Geração Z (M = 4,73) que consideram esta prática “**Muito importante**” enquanto que os homens da geração *Baby Boomers* são os que dão menor importância (M = 3,73) embora considerem esta prática como “**Importante/Muito Importante**” (Figura 39).

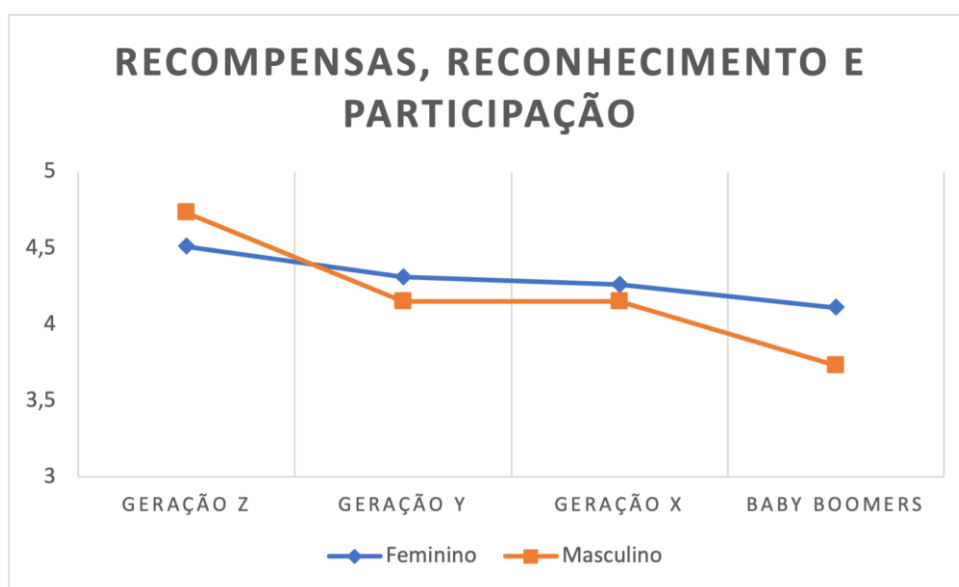


Figura 39: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação divididos por geração e por género

Fonte: Elaboração própria

Os programas de recompensas e reconhecimento desempenham um papel crucial na promoção de um ambiente de trabalho positivo, motivador e inclusivo que transcende as diferenças geracionais. Estes programas são componentes integrais de uma cultura no local de trabalho que promove a positividade e a inclusão, beneficiando tanto as mulheres como os homens. Embora os homens da Geração Z tenham demonstrado uma maior ênfase nesta prática, não existem disparidades significativas em relação às mulheres. Além disso, indivíduos de outras gerações, independentemente do seu género, também valorizam esta prática.

No entanto, a importância das recompensas, do reconhecimento e da participação tem vindo a aumentar de forma constante, com as gerações mais jovens a valorizarem-na mais. Os trabalhadores mais jovens dão prioridade ao desenvolvimento e crescimento da carreira, e as recompensas que se alinham com os

marcos da carreira podem servir como motivadores poderosos. Estão habituados a receber *feedback* e recompensas instantâneas, o que faz com que os programas de reconhecimento que reconhecem prontamente as suas realizações sejam muito apreciadas por eles.

Por outro lado, os trabalhadores mais velhos valorizam a estabilidade da carreira a longo prazo e valorizam o reconhecimento da sua experiência, conhecimentos e contributos para a liderança. As organizações podem efetivamente envolver e reter a sua força de trabalho mais velha compreendendo e atendendo a estas preferências.

Para o estado civil foram encontradas diferenças significativas apenas para os *Baby Boomers* ($p\text{ value} = 0,039$). Para os indivíduos que são solteiros ou que vivem com os seus parceiros, a importância das recompensas permanece constante e crucial. No entanto, esta importância tende a aumentar significativamente quando os indivíduos passam por uma separação ou divórcio dos seus parceiros. Inversamente, tende a diminuir consideravelmente para os indivíduos que sofreram a perda dos seus parceiros por morte. Embora apenas se tenham registado diferenças para os *Boomers*, para esta prática, Recompensas, Reconhecimento e Participação, são os membros da geração Z casados que dão mais importância considerando-a “**Muito Importante**” ($M = 5,00$), contrariamente, são os *Baby Boomers* viúvos que dão menor importância apesar de considerarem “**Importante**” ($M = 3,00$) (Figura 40).

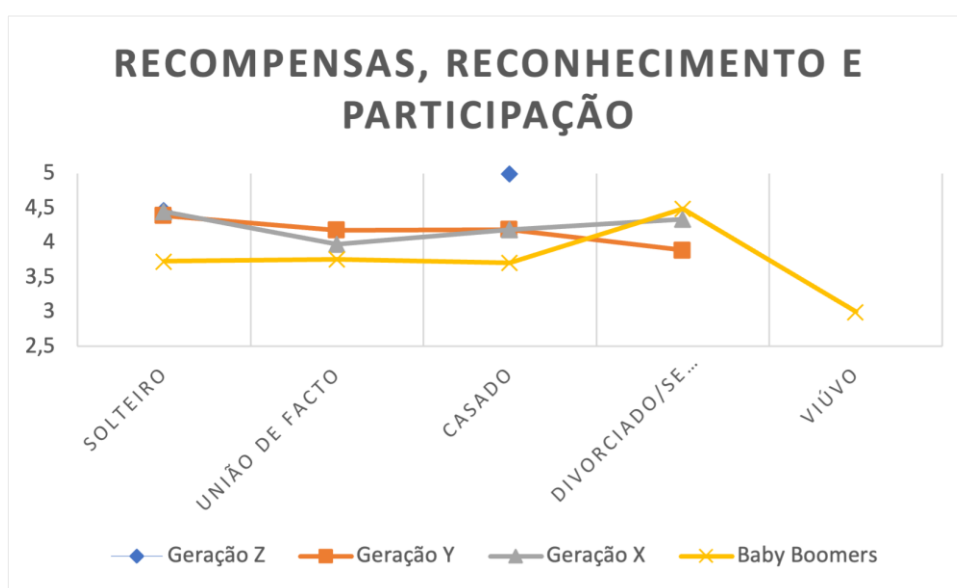


Figura 40: Valores médios das Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e por estado civil

Fonte: Elaboração própria

A importância das recompensas e do reconhecimento é subjetiva e pode variar entre indivíduos com base nas suas preferências pessoais, valores e fatores motivacionais. No entanto, existem vários fatores que esclarecem a razão pela qual as recompensas e o reconhecimento são importantes para os indivíduos casados que pertencem à Geração Z. Estes indivíduos deparam-se frequentemente com responsabilidades financeiras adicionais, tais como sustentar uma família ou poupar

para eventos de vida significativos. Além disso, os membros desta geração cresceram no meio de uma crise financeira, o que lhes incutiu um profundo apreço pela segurança no emprego.

Por sua vez, para as habilitações literárias, registaram-se diferenças estatisticamente significativas para todas as gerações excepto para a geração Z (p value = 0,003 para a Geração Y; p value = 0,027 para a Geração X e para os *Baby Boomers*). A presença destas diferenças indica que os indivíduos com níveis mais elevados de habilitações literárias tendem a atribuir maior importância às recompensas e ao reconhecimento. Além disso, como apresentado na Figura 41, para esta variável, são os membros da Geração Z que têm o Secundário ou equivalente e os pós-graduados da Geração X que dão maior valor considerando esta prática como “**Muito Importante**” ($M = 5,00$), por sua vez os membros da Geração *Baby Boomers* que têm o 2º ciclo que consideram esta prática como “**Pouco Importante**” ($M = 2,00$).

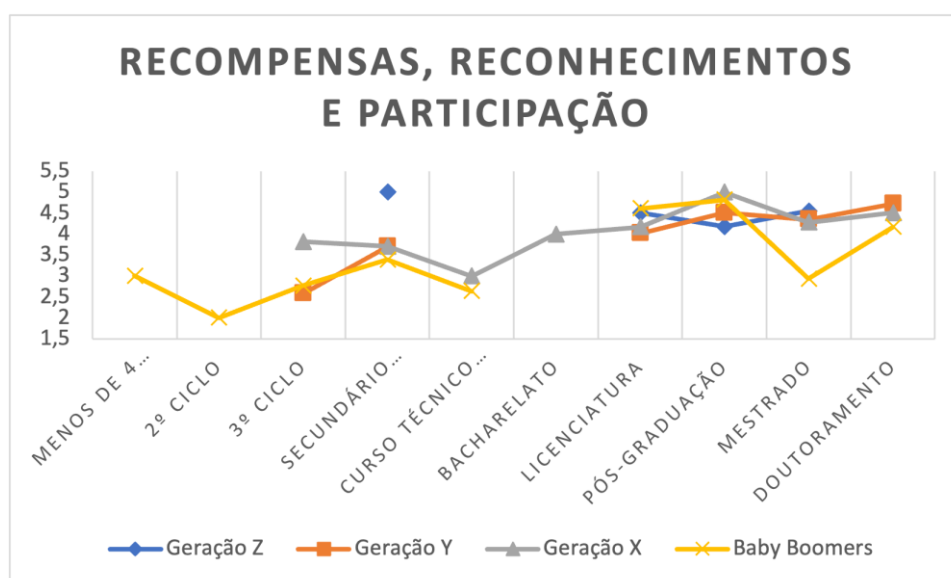


Figura 41: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Para variável “tempo que o indivíduo trabalha na empresa”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas (p value > 0,05), no entanto, são os *Xers* que estão na empresa entre 1 e 3 anos que obtêm uma melhor pontuação nesta prática, considerando-a como “**Muito Importante**” ($M=4,57$), já os *Millennials*, que estão na sua empresa entre 9 e 13 anos, apenas consideram a prática como “**Importante**” ($M = 3,51$) (Figura 42).

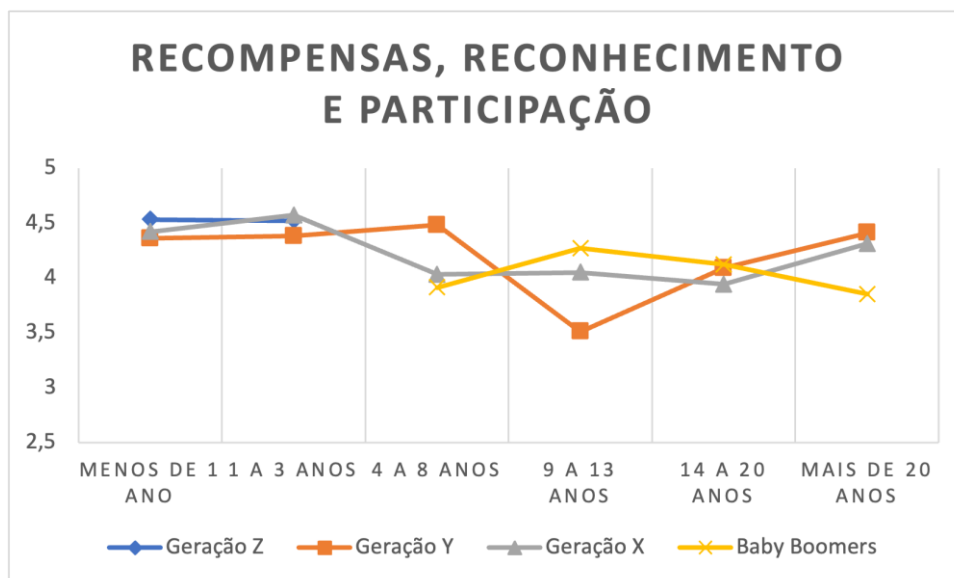


Figura 42: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pelo tempo que o indivíduo trabalha na empresa

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo que o indivíduo desempenha a atual função registaram-se diferenças estatisticamente significativas para a geração Y (p value = 0,003). No contexto desta variável, o significado atribuído pelos indivíduos tende a diminuir ao longo do tempo, à medida que permanecem na sua posição atual. Adicionalmente, como se pode ver na Figura 43, são os *Millennials* que desempenham a atual função à menos de 1 ano que consideram esta prática como “**Muito Importante**” ($M = 4,67$) por sua vez, os *Baby Boomers* que desempenha a atual função à menos de 1 ano consideram esta prática como sendo “**Importante**” ($M = 3,50$).

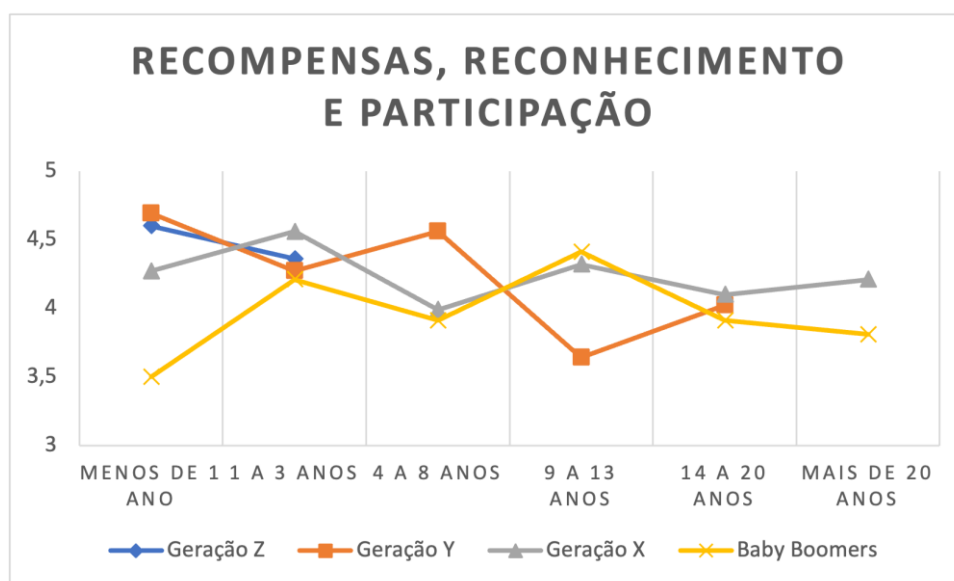


Figura 43: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pelo tempo que o indivíduo desempenha a atual função

Fonte: Elaboração própria

As recompensas e o reconhecimento desempenham um papel fundamental na promoção da satisfação e do envolvimento dos colaboradores a longo prazo, especialmente para os *Millennials* que valorizam muito um ambiente de trabalho favorável. É imperativo estabelecer uma cultura que adote o *feedback* e o reconhecimento contínuos a fim de garantir o contentamento dos trabalhadores. Reconhecer a adaptabilidade e a rápida aprendizagem dos colaboradores não só reforça a sua confiança e moral, como também serve de catalisador para o seu crescimento profissional. Ao oferecer recompensas e reconhecimento durante as fases iniciais, são estabelecidas expectativas positivas e é uma forma de garantir que as suas contribuições são genuinamente apreciadas. Além disso, o reconhecimento das contribuições iniciais reforça a noção de que a contribuição de cada indivíduo é valorizada, independentemente do seu cargo. Este reconhecimento funciona como um poderoso motivador, inspirando os colaboradores a contribuírem ativamente com as suas ideias e esforços desde o início.

Para a função desempenhada, registaram-se diferenças estatisticamente significativas para a Geração X e *Baby Boomers* ($p\text{ value} = 0,047$ para ambas as gerações). Para esta variável em particular, observa-se que a sua importância tende a diminuir para os *Boomers* que ocupam posições mais baixas na hierarquia organizacional. Já para os *Xers*, a importância desta variável diminui para os indivíduos que não assumem responsabilidades de liderança numa equipa. Além disso, como se pode ver na Figura 44, foram os gestores intermédio / Coordenadores da Geração Z que consideram esta prática como **“Muito Importante”** ($M = 5,00$) no entanto para os *Boomers* assistentes operacionais / Trabalhador não qualificado consideram esta prática como **“Pouco Importante/Importante”** ($M = 2,75$).

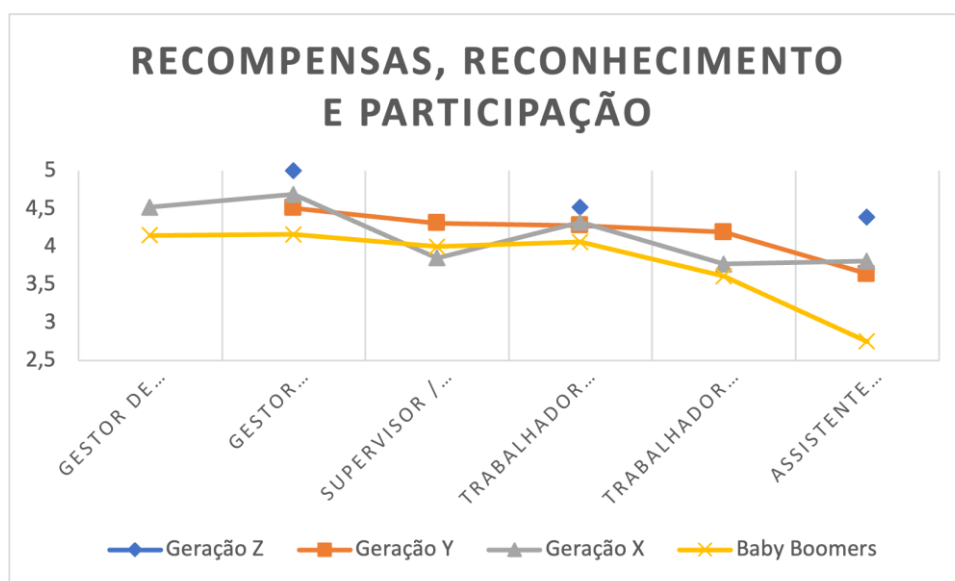


Figura 44: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e por função

Fonte: Elaboração própria

Para a variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de Recursos Humanos”, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para a Geração X ($p\text{ value} = 0,003$). Os indivíduos pertencentes à geração X que trabalham em empresas que não adotam estratégias de RH eficazes tendem a dar maior importância a esta prática. Adicionalmente, como é possível visualizar na Figura 45 são os membros da Geração Z que indicam que a empresa não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Muito Importante**” obtendo a pontuação mais alta ($M = 4,64$) e são os *Boomers* que indicam que a empresa onde trabalham não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Importante**” com a pontuação mais baixa ($M = 3,85$).

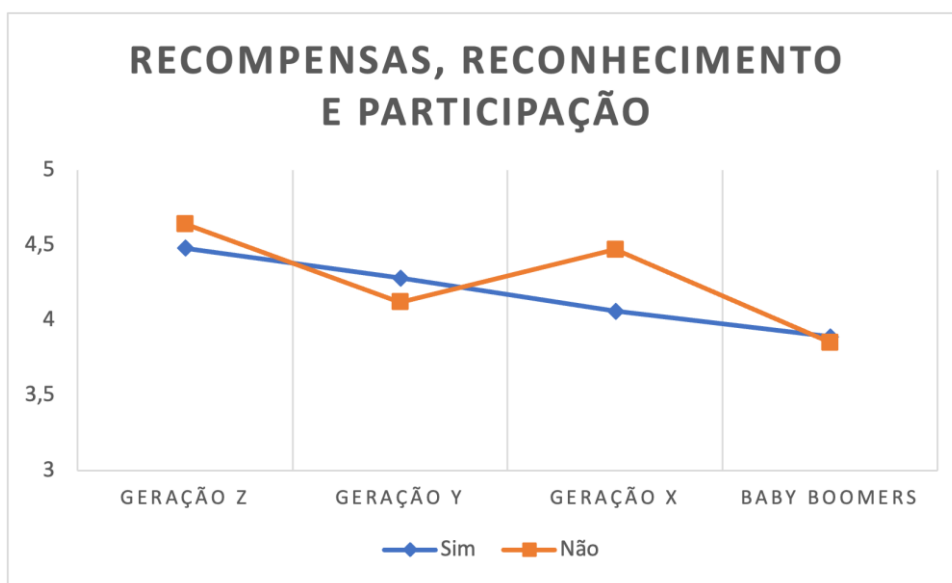


Figura 45: valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pela variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de recursos humanos”

Fonte: Elaboração própria

Os indivíduos pertencentes à Geração X encontram-se frequentemente numa fase da sua vida profissional em que procuram ativamente o crescimento e a progressão contínuos. A importância do reconhecimento associado a marcos na carreira, promoções ou desenvolvimento de competências não pode ser negligenciada. Além disso, quando os colegas e os superiores hierárquicos reconhecem as suas realizações individuais e coletivas, não só cultivam um ambiente de trabalho positivo, como também reforçam o sentido de comunidade dentro da organização. A Geração X é particularmente atraída pelo reconhecimento que está ligado a oportunidades de desenvolvimento profissional. Isto pode incluir o acesso a programas de formação, conferências ou iniciativas de orientação que contribuam para a sua aprendizagem contínua e para o reforço das suas competências.

Para a variável “Existe um departamento/responsável de Recursos Humanos na organização/empresa onde trabalha” não se registaram diferenças significativas ($p\text{ value} > 0,05$). Para esta variável, como se pode ver na Figura 46 são os indivíduos da

mais recente geração no mercado de trabalho que indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham que dá maior importância (M = 4,59). Com o valor mais baixo são os *Boomers* que também indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham (M = 2,97) (Figura 46).

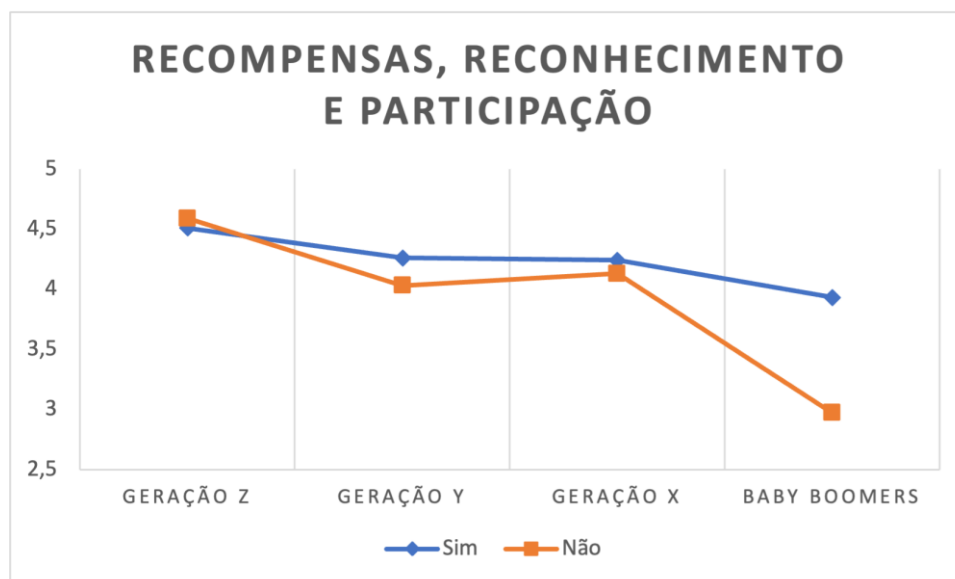


Figura 46: Valores médios das Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pela variável "Existe um departamento/responsável de recursos humanos na empresa/organização onde trabalha"

Fonte: Elaboração própria

Para a variável "Tem filhos?", registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para os *Millennials* ($p\text{ value} = 0,038$). Entre os *Millennials*, a importância atribuída às recompensas, ao reconhecimento e à participação tende a ser maior quando não têm filhos. Para além disso, através dos valores médios obtidos é possível visualizar que estes dão grande importância a esta prática. No entanto, apesar da importância dada pelos *Millennials*, para esta variável são os indivíduos da Geração Z que não têm filhos que registam melhor pontuação, ou seja, que consideram esta prática como "**Muito Importante**" (M = 4,53), contrariamente, também sem filhos, são os *Boomers* que dão menor importância a esta prática embora a considerem como "**Importante**" (M = 3,44) (Figura 47).

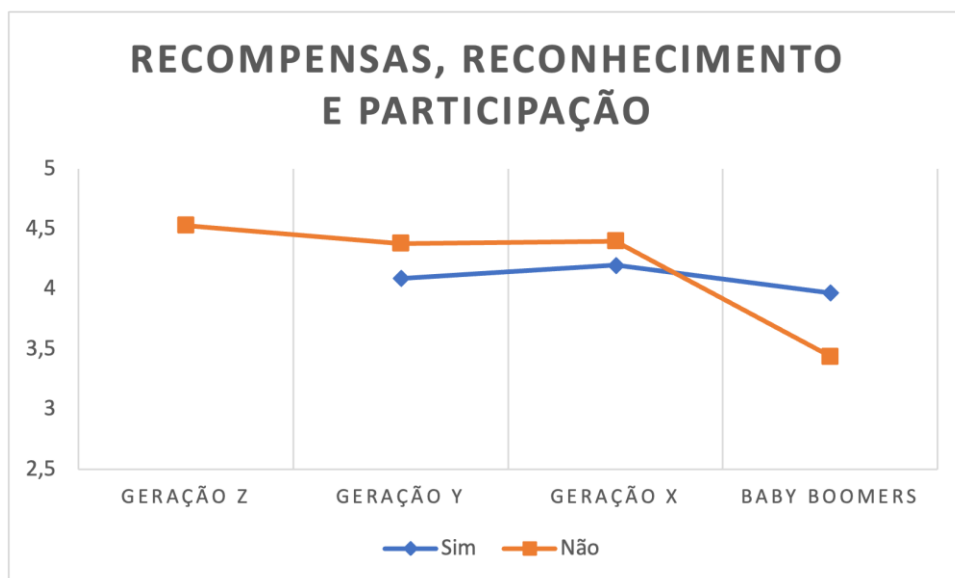


Figura 47: Valores médios para as Recompensas, Reconhecimento e Participação separados por geração e pela variável "Tem filhos"

Fonte: Elaboração própria

Após verificar a estatística inferencial entre as gerações e com as características sociodemográficas, averiguou-se se havia alguma relação entre as Recompensas, Reconhecimento e Participação com as restantes práticas de GRH. Como se pode ver na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, existe uma correlação positiva moderada/forte e estatisticamente significativa. Como ambos os valores de correlação se tratam de valores positivos e é apresentada um bom nível de confiabilidade (valores de *Alpha* de *Cronbach* acima de 0,7), pode-se retirar que quando a importância dada às Recompensas, Reconhecimento e Participação sobe, a importância dada às restantes práticas tende também a subir.

Tabela 14: Correlação de *Spearman*. Valores obtidos entre as Recompensas, Reconhecimento e Participação e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed))

	Recrutamento e Segurança de Emprego	Formação e Progressão	Avaliação de Desempenho	Práticas de Trabalho Flexíveis
Recompensas, Reconhecimento e Participação	0,511**	0,695**	0,764**	0,716**

Fonte: Elaboração própria

Práticas de Trabalho Flexíveis

Na Figura 48, é possível verificar os valores médios da secção "**Em que medida é importante para mim**" e "**O que acontece na organização onde trabalho**". Para esta prática, apenas a secção "**Em que medida é importante para mim**" registou

diferenças estatisticamente significativas ($p\ value = 0,013$). As diferenças registadas para esta secção indicam que a importância dada às práticas de trabalho flexíveis, tem vindo a obter maior relevância para as gerações mais novas. Além disso, como se pode ser na Figura 48, através dos valores obtidos, foi possível verificar que a importância dada pelos trabalhadores não corresponde ao que acontece na organização onde trabalham sendo a importância dada superior ao que os indivíduos percebem que aconteça na empresa onde trabalham. Para esta prática de GRH é a Geração Z que lhe dá maior importância ($M = 4,00$) e, contrariamente, são os *Boomers* que lhe dão menor importância ($M = 3,51$).

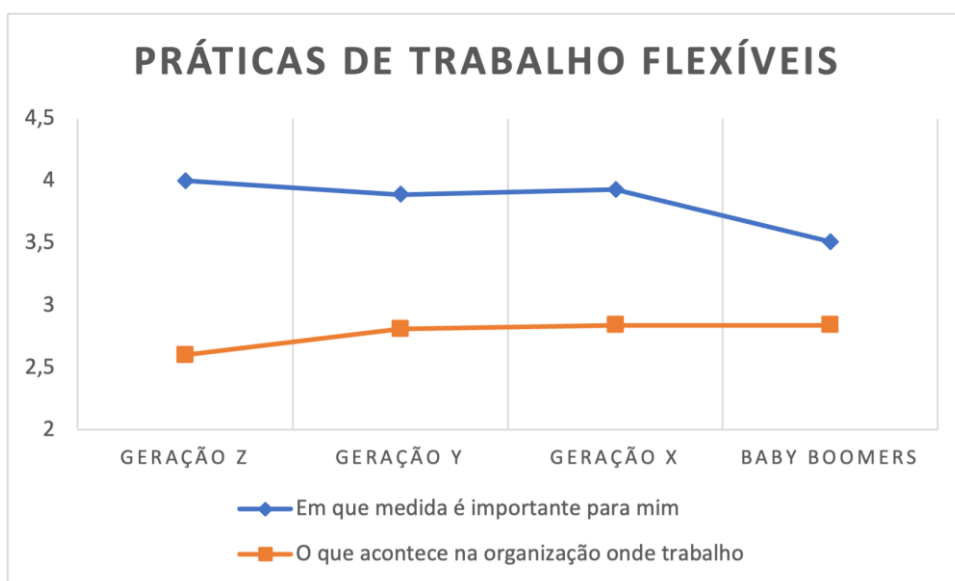


Figura 48: Médias para as Práticas de Trabalho Flexíveis "Em que medida é importante para mim" vs "O que acontece na organização onde trabalho"

Fonte: Elaboração própria

Entre géneros não se verificaram diferenças estatisticamente significativas ($p\ value > 0,05$). No entanto, são as mulheres da Geração Z ($M = 4,06$) que consideram esta prática "**Muito importante**" enquanto que os homens da Geração *Baby Boomers* ($M = 3,44$) consideram apenas esta prática como "**Importante**" (Figura 49).

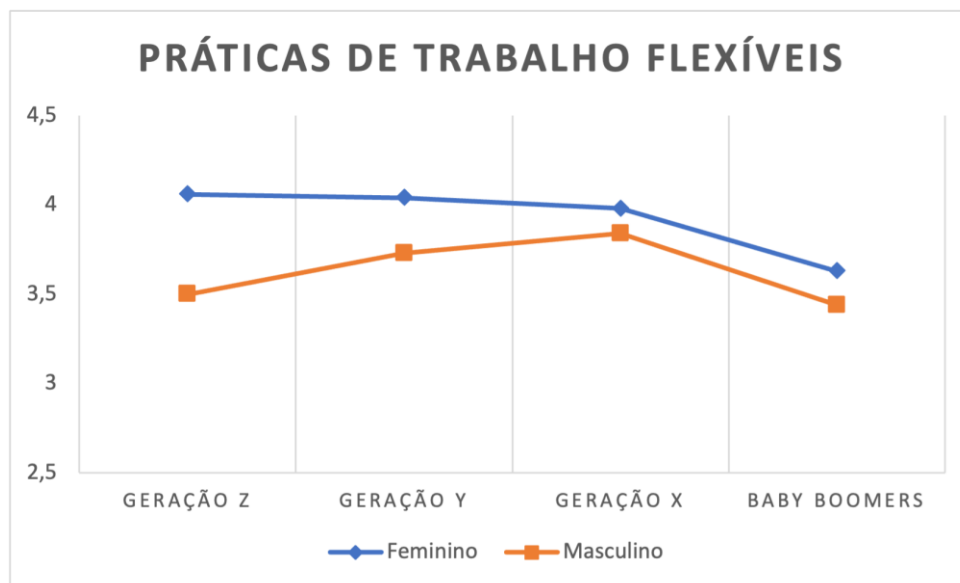


Figura 49: Valores médios das Práticas de Trabalho Flexíveis divididos por geração e por gênero

Fonte: Elaboração própria

A Geração Z é um grupo que dá grande importância ao bem-estar, à realização pessoal e à obtenção de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Esta mudança de mentalidade não se limita apenas às mulheres, mas reflete antes uma tendência mais ampla em toda a geração. No entanto, as mulheres que pertencem à Geração Z estão mais inclinadas a dar prioridade à igualdade de gênero e à diversidade, reconhecendo que um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal é crucial para apoiar as suas aspirações profissionais e pessoais.

Para o estado civil foram encontradas diferenças significativas para a geração *Baby Boomers* ($p\text{ value} = 0,050$). Para esta prática, Práticas de Trabalho Flexíveis, são os membros da geração Z que estão casados que dão maior importância considerando-a “**Muito Importante**” ($M = 4,50$), no entanto, são os *Baby Boomers* solteiros que dão menor importância apesar de considerarem “**Importante**” ($M = 2,83$) (Figura 50).

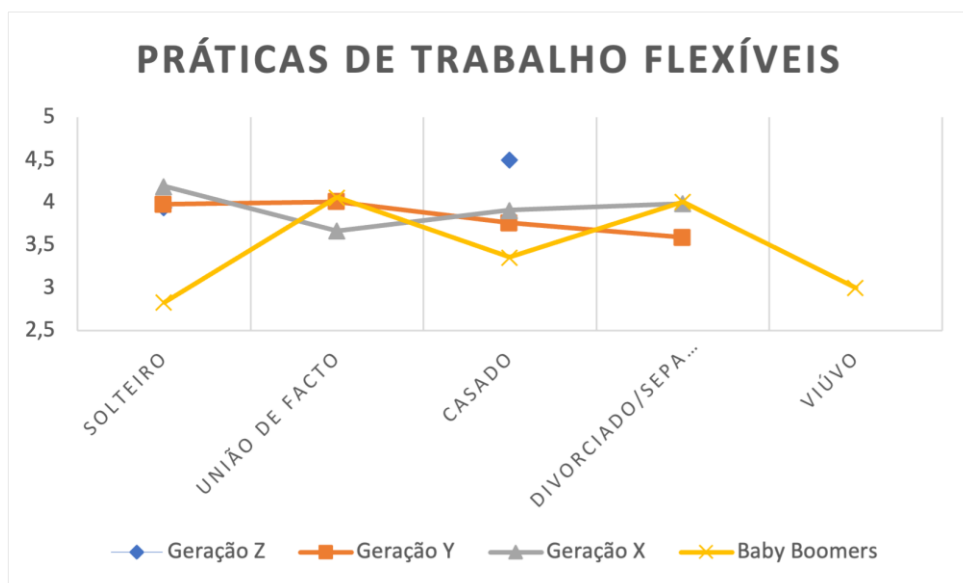


Figura 50: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e por estado civil

Fonte: Elaboração própria

As pessoas casadas têm frequentemente responsabilidades familiares importantes, como cuidar dos filhos, ajudar a esposa/a e/ou ajudar outros familiares pelo que conseguir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal permite-lhes cumprir estas obrigações, ao mesmo tempo que perseguem as suas ambições profissionais. Ao manter um equilíbrio saudável, os indivíduos casados podem apreciar momentos preciosos com o seu parceiro e a sua família, fomentando ligações saudáveis e um ambiente familiar estimulante.

Por sua vez, para as habilitações literárias, apenas não se registaram diferenças estatisticamente significativas para a geração Z (p value = 0,004 para os *Millennials*; p value = 0,047 para a Geração X e para os *Baby Boomers*). As diferenças visíveis sugerem que o valor atribuído às práticas de trabalho flexíveis tende a aumentar à medida que os indivíduos atingem níveis de educação mais elevados. Adicionalmente, como apresentado na Figura 51, para esta variável, são os Pós-graduados da Geração X que consideram esta prática **“Muito Importante”** ($M = 4,92$), por sua vez os membros da Geração *Baby Boomers* que têm o 3º ciclo que consideram esta prática como **“Pouco Importante”** ($M = 2,50$).

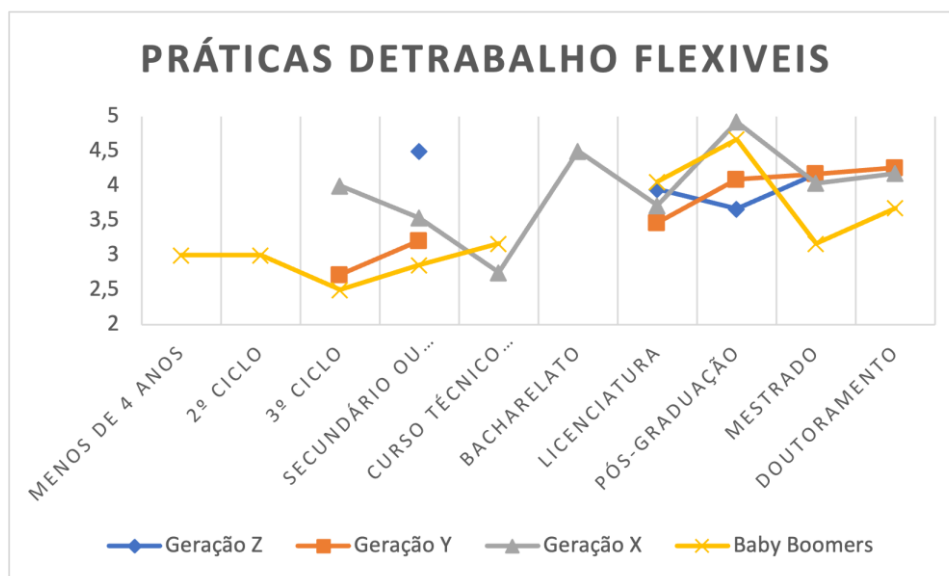


Figura 51: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Para variável “tempo que o indivíduo trabalha na empresa”, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p\text{ value} > 0,05$), no entanto, são os *Xers* que estão na empresa à menos de 1 ano que obtêm uma melhor pontuação nesta prática, considerando-a como “**Muito Importante**” ($M=4,50$), já os *Baby Boomers*, que estão na sua empresa há mais de 20 anos, apenas consideram a prática como “**Importante**” ($M = 3,59$) (Figura 52).

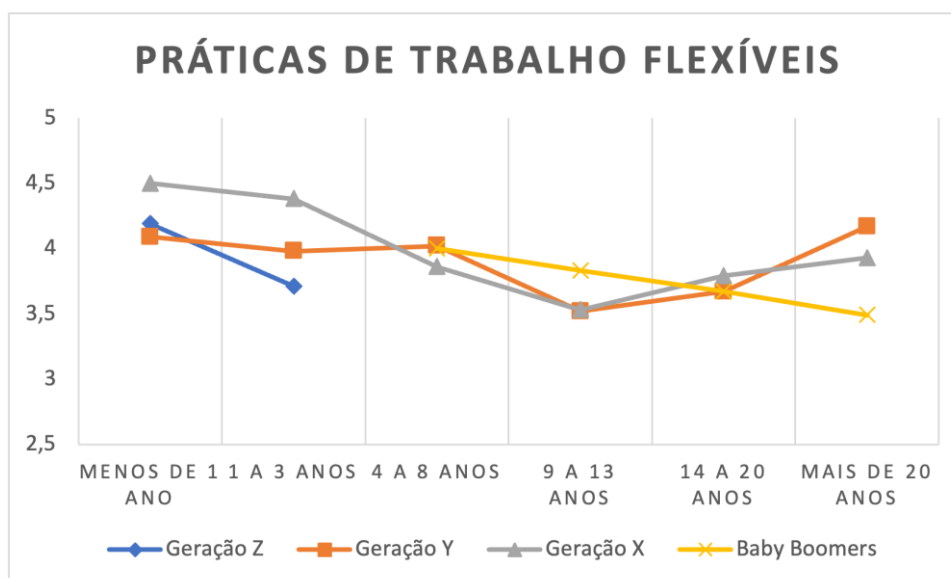


Figura 52: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pelo tempo que o indivíduo trabalha na empresa

Fonte: Elaboração própria

A Geração X valoriza um ambiente de trabalho mais descontraído e que dê prioridade à obtenção de um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.

Ao contrário dos seus pais, cujo lema era "viver para trabalhar", esta geração substituiu-o por "trabalhar para viver". À medida que a Geração X iniciou as suas carreiras, os membros desta geração estavam muito concentrados em estabelecer os seus percursos profissionais e em esforçar-se por crescer profissionalmente. No entanto, durante os primeiros anos numa empresa, os empregados podem sentir-se obrigados a demonstrar o seu empenho e dedicação, o que pode potencialmente afetar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que os *Xers* tanto valorizam.

Quanto ao tempo que o indivíduo desempenha a atual função não se registaram diferenças estatisticamente significativas ($p\text{ value} > 0,05$). Como se pode ver na Figura 53, são os *Xers* que desempenham a atual função entre 1 e 3 anos que consideram esta prática como **"Muito Importante"** ($M = 4,41$) por sua vez, os *Baby Boomers* que desempenha a atual função entre 14 e 20 anos que consideram esta prática como sendo **"Importante"** ($M = 3,28$).

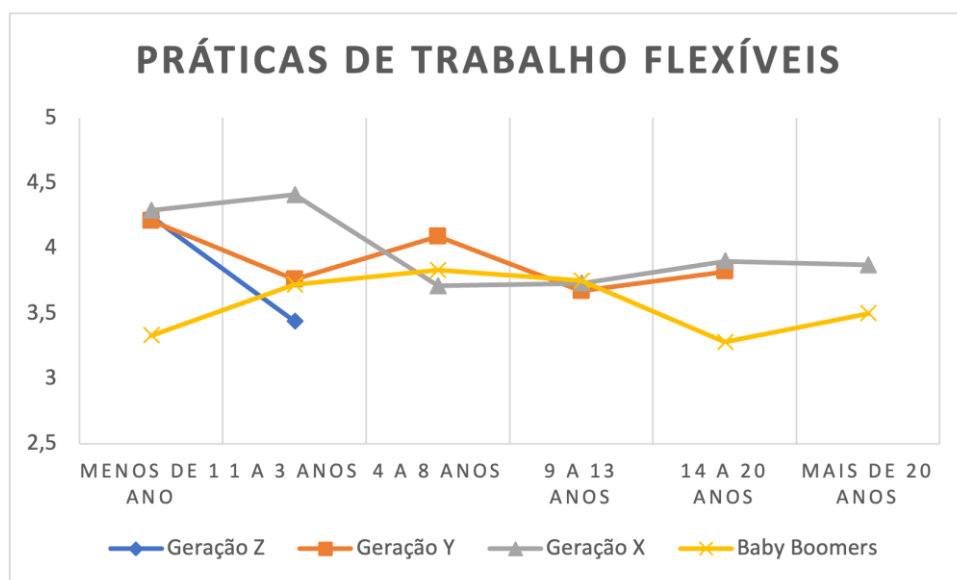


Figura 53: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pelo tempo que o indivíduo desempenha a atual função

Fonte: Elaboração própria

Para a função desempenhada, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para os *Baby Boomers* ($p\text{ value} > 0,05$). As diferenças obtidas indicam que a importância atribuída tende a aumentar à medida que os indivíduos sobem na hierarquia da empresa. Isto é válido tanto para os chefes de equipa como para os indivíduos que não supervisionam uma equipa. No entanto, embora se tenham registado diferenças estatisticamente significativas para os *Boomers*, para esta variável, foram os gestores intermédio/Coordenadores da geração Z que consideram esta prática como **"Muito Importante"** ($M = 5,00$) no entanto para os *Boomers* assistentes operacionais / Trabalhador não qualificado consideram esta prática como **"Pouco Importante"** ($M = 2,57$) (Figura 54).

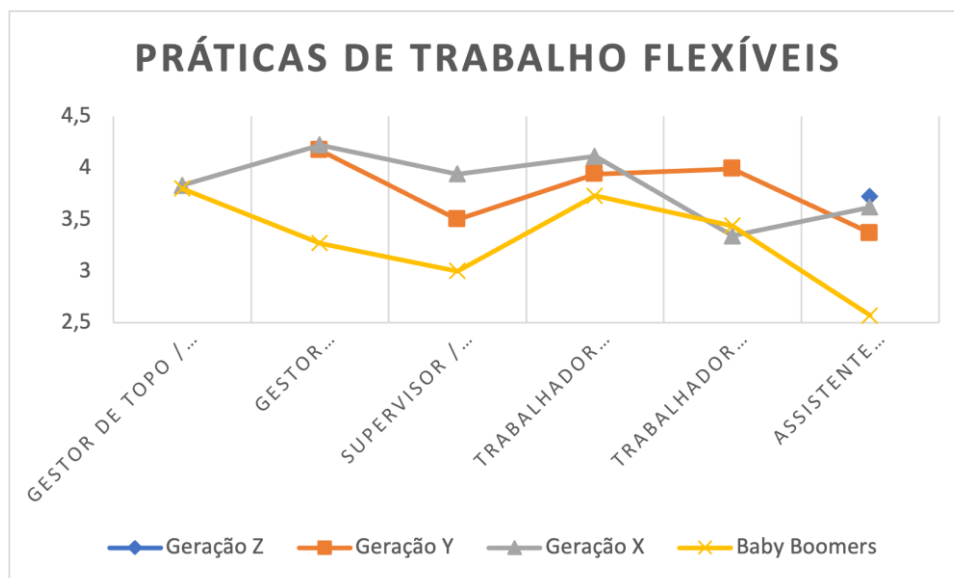


Figura 54: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela função

Fonte: Elaboração própria

Para a variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de Recursos Humanos”, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para a Geração X ($p\ value = 0,001$). Os trabalhadores que trabalham em empresas que não adotam estratégias de RH tendem a valorizar mais as práticas de trabalho flexíveis. Adicionalmente, como é possível visualizar na Figura 55, são os *Xers*, que indicam que a empresa não adota estratégias de RH que consideram esta prática como “**Muito Importante**” obtendo a pontuação mais alta ($M = 4,30$). Por outro lado, são os *Boomers* que consideram esta prática como “**Importante**” com a pontuação mais baixa ($M = 3,51$).

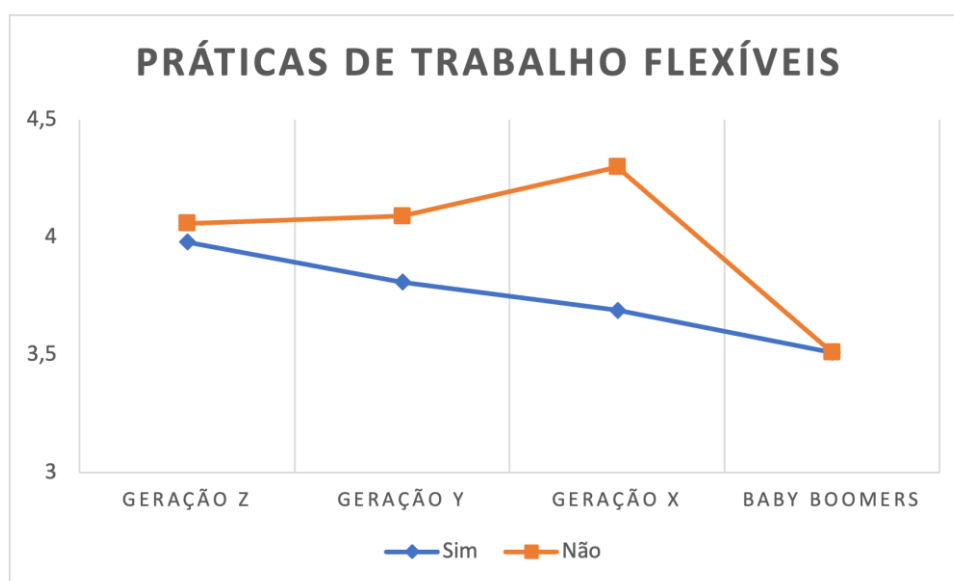


Figura 55: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela variável “A empresa/organização onde trabalha adota estratégias de recursos humanos”

Fonte: Elaboração própria

As empresas que não têm estratégias de RH abrangentes podem não ter políticas e programas formais que apoiem o aspeto crucial do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A falta destas políticas pode representar um desafio significativo para a Geração X nestas organizações, uma vez que podem ter dificuldade em aceder aos recursos e orientações necessários para alcançar um equilíbrio saudável entre a sua vida profissional e pessoal. Consequentemente, a Geração X nestes ambientes coloca uma ênfase ainda maior no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal uma vez que não têm o suporte da empresa pelo que têm de procurar ativamente formas de negociar a flexibilidade com os seus supervisores.

Para a variável “Existe um departamento/responsável de Recursos Humanos na organização/empresa onde trabalha” não se registaram diferenças significativas (p value > 0,05). Para esta variável, como se pode ver na Figura 56, são os indivíduos da geração Z que indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham que dão maior importância (M = 4,33). Com o valor mais baixo são os *Boomers* que também indicam que não existe um departamento/responsável de RH na empresa onde trabalham (M = 3,28) (Figura 56).

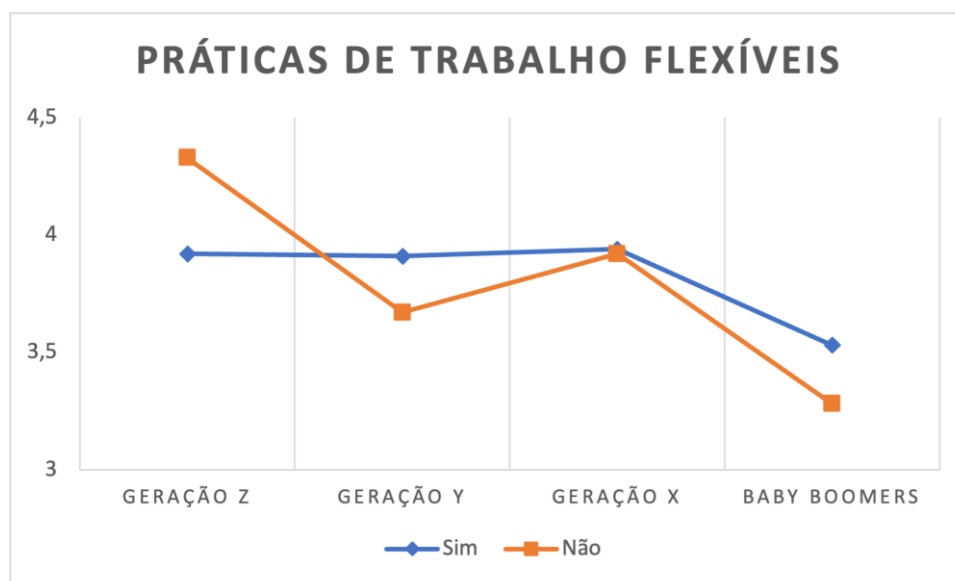


Figura 56: Valores médios para as Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela variável “Existe um departamento/responsável na empresa/organização onde trabalha”

Fonte: Elaboração própria

Para a variável “Tem filhos”, registaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas para os *Baby Boomers* (p value = 0,034). Neste aspeto, as pessoas com filhos tendem a dar maior importância às práticas de trabalho flexíveis do que os indivíduos que não têm filhos. Para além disso, nesta variável são os indivíduos da Geração Y que não têm filhos que regista melhor pontuação, ou seja, que consideram esta prática como “**Muito Importante**” (M = 4,03), contrariamente, também sem

filhos, são os *Boomers* que dão menor importância a esta prática embora a considerem como “**Importante**” (M = 2,94) (Figura 57).

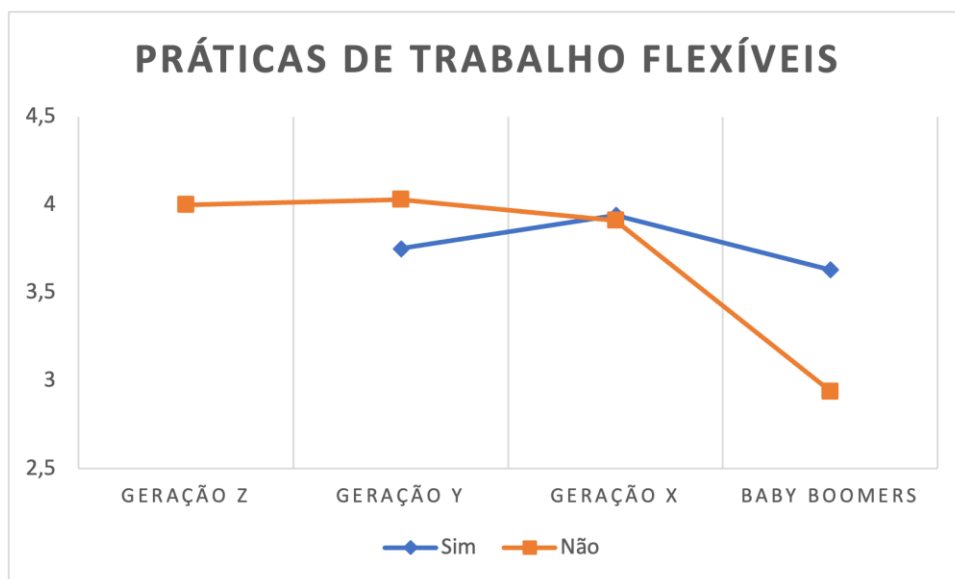


Figura 57: Valores médios das Práticas de Trabalho Flexíveis separados por geração e pela variável "Tem filhos"

Fonte: Elaboração própria

Após verificar a estatística inferencial entre as gerações e com as características sociodemográficas, averiguou-se se havia alguma relação entre as Práticas de Trabalho Flexíveis com as restantes práticas de GRH. Como se pode ver na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, existe uma correlação positiva moderada/forte e estatisticamente significativa. Como ambos os valores de correlação se tratam de valores positivos e é apresentada um bom nível de confiabilidade (valores de *Alpha* de *Cronbach* acima de 0,7), pode-se retirar que quando a importância dada às Práticas de Trabalho Flexíveis sobe, a importância dada às restantes práticas tende também a subir.

Tabela 15: Correlação de *Spearman*. Valores obtidos entre as Práticas de Trabalho Flexíveis e as restantes práticas de GRH (**. A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed))

	Recrutamento e Segurança de Emprego	Formação e Progressão	Avaliação de Desempenho	Recompensas, Reconhecimento e Participação
Práticas de Trabalho Flexíveis	0,427**	0,586**	0,561**	0,716**

Fonte: Elaboração própria

Intenção de Turnover

Quando questionados “**Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua organização/empresa?**”, 45 indivíduos (6 da geração Z; 15 da Geração Y; 14 da Geração X e 10 *Baby Boomers*) responderam que **Não**. Dos que responderam que daqui a 1 ano não pretendem estar na empresa/organização onde trabalham, 12

referem que o motivo que os levava a deixar a empresa era a remuneração, 9 devido à formação e progressão, 9 devido ao reconhecimento, 7 devido a outro motivo (4 devido a reforma, 1 devido a mudar de atividade profissional, 1 devido a mistura de todas opções e 1 devido à organização), 4 devido à cultura empresarial, 3 devido ao equilíbrio trabalho-vida pessoal e 2 devido a práticas de trabalho flexíveis. Estes dados podem ser visualizados na Figura 58.

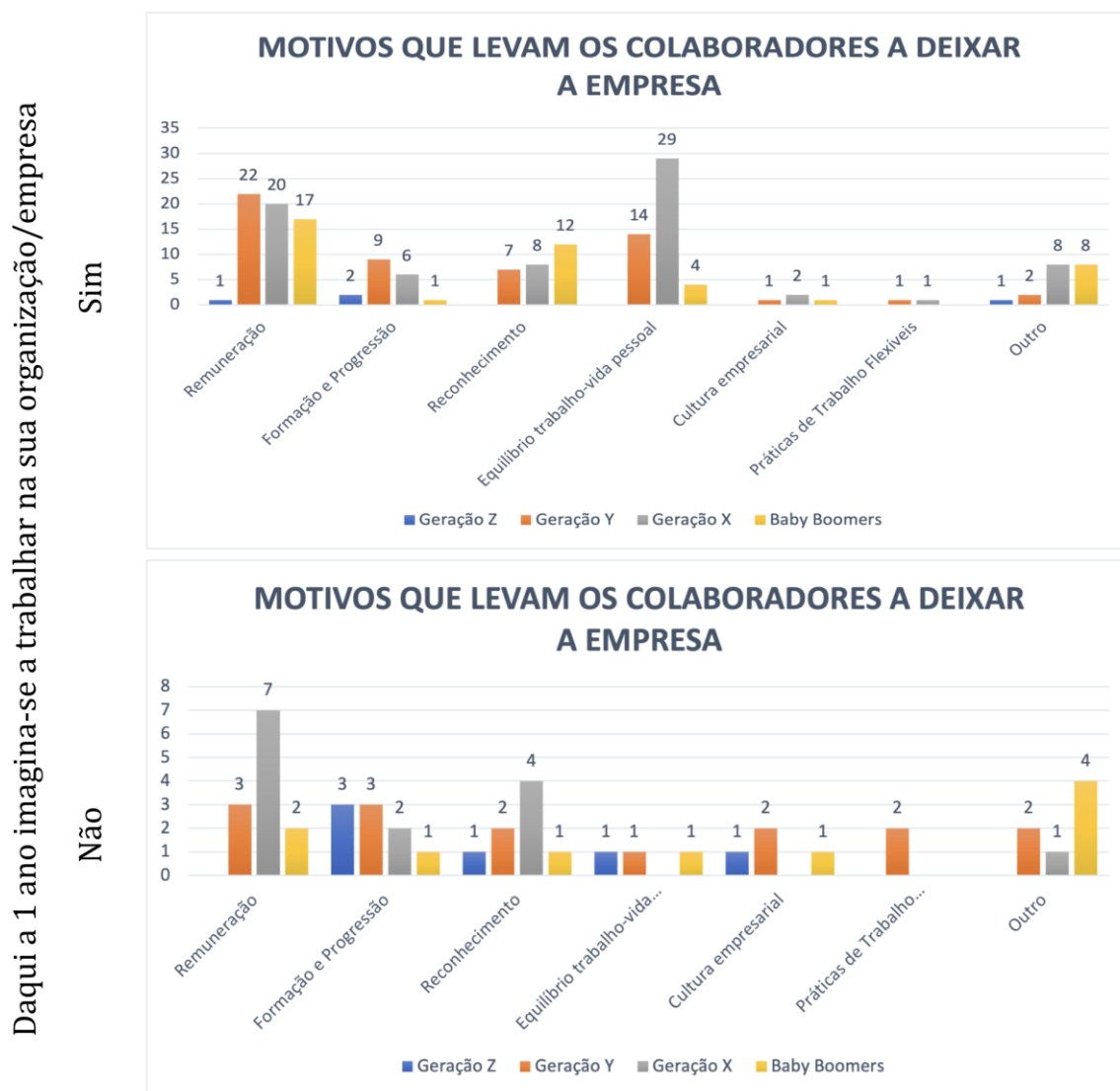


Figura 58: Contagem dos valores de cada motivo que levariam os indivíduos a deixarem a empresa separados pela variável "Daqui a 1 ano imagina-se a trabalhar na sua organização/empresa"

Fonte: Elaboração própria

Para além disso, são mais as mulheres que daqui a 1 ano não se imaginam a trabalhar na sua organização/empresa (27 vs 18 do género masculino) (Figura 59), sendo as mulheres da Geração Y que estão em maior número quando indicam que não pretendem trabalhar na mesma entidade empregadora daqui a 1 ano (das 27, 10 pertencem a esta geração).

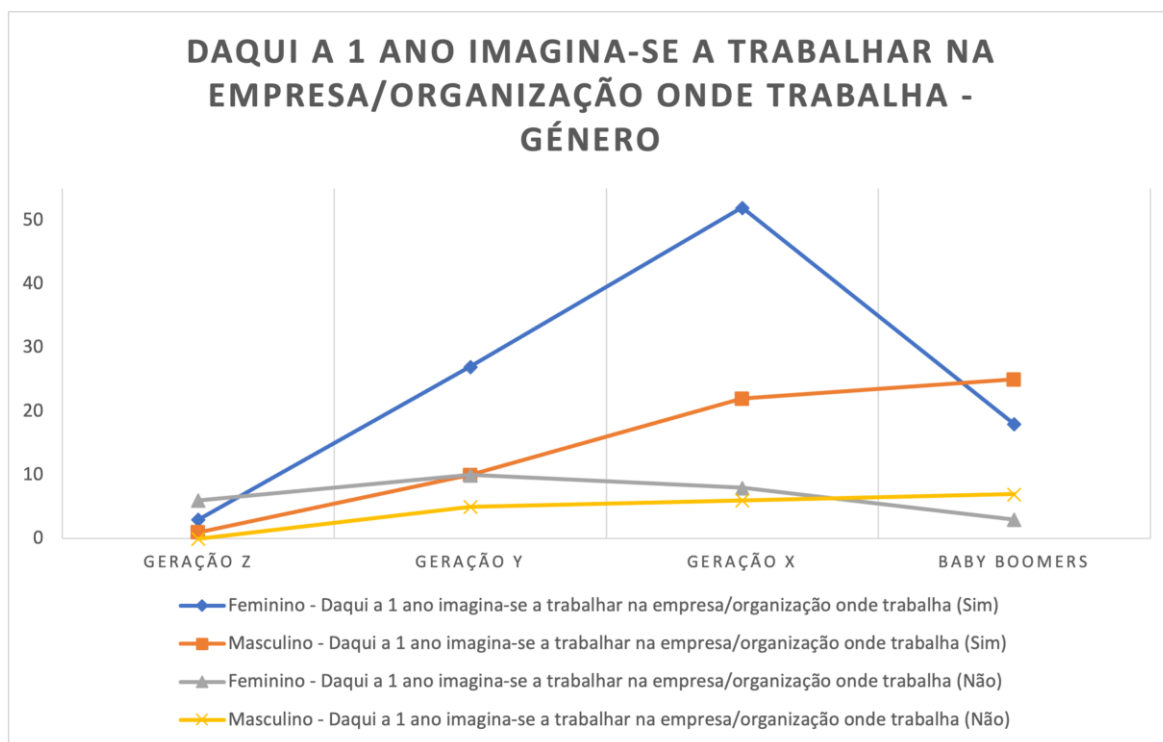


Figura 59: Contagem por género para a questão "Daqui a 1 ano imagina-se a trabalhar na empresa/organização onde trabalha?"

Fonte: Elaboração própria

Fatores de *Turnover*

Na Figura 60 é possível verificar que a grande maioria dos indivíduos das diferentes gerações deixariam a empresa devido à remuneração. O segundo motivo que é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para a geração X e Y, mas para os *Baby Boomers* é o reconhecimento.

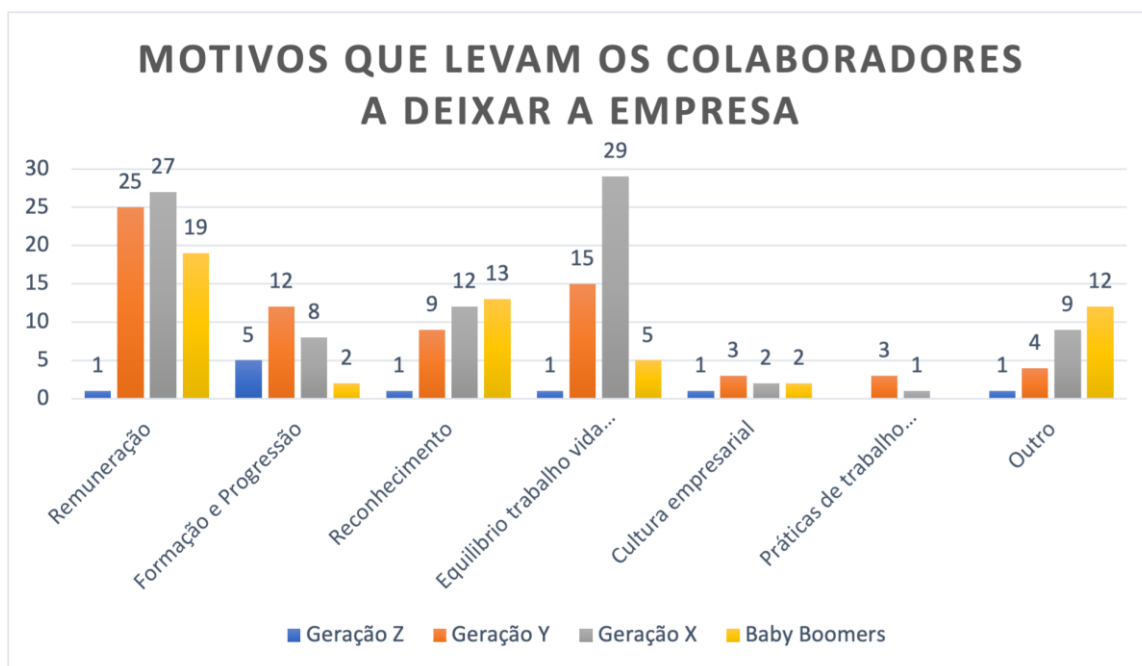


Figura 60: Motivos que levam os colaboradores de cada geração deixar a empresa

Fonte: Elaboração própria

De seguida, realizou-se uma análise se os fatores que levavam um indivíduo a deixar a empresa variavam consoante o género ou consoante se tinham filhos ou não. Como se pode ver na Figura 61 para os *Boomers*, é a **Remuneração** o principal motivo que os levava a deixar a empresa sendo este motivo mais frequente para o género masculino. Já para os *Xers* é o **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional**. Este motivo é importante para ambos os géneros, embora seja mais frequente para o género feminino. Para os *Millennials*, tal como os *Boomers*, também é a **Remuneração** o principal motivo que os levaria a deixar a empresa sendo este motivo o mais importante para ambos os géneros. Por sua vez, para a mais recente geração no mercado, a geração Z, é a Formação e Progressão o principal motivo que os levaria a deixar a empresa, sendo este mais importante para as mulheres da geração Z.

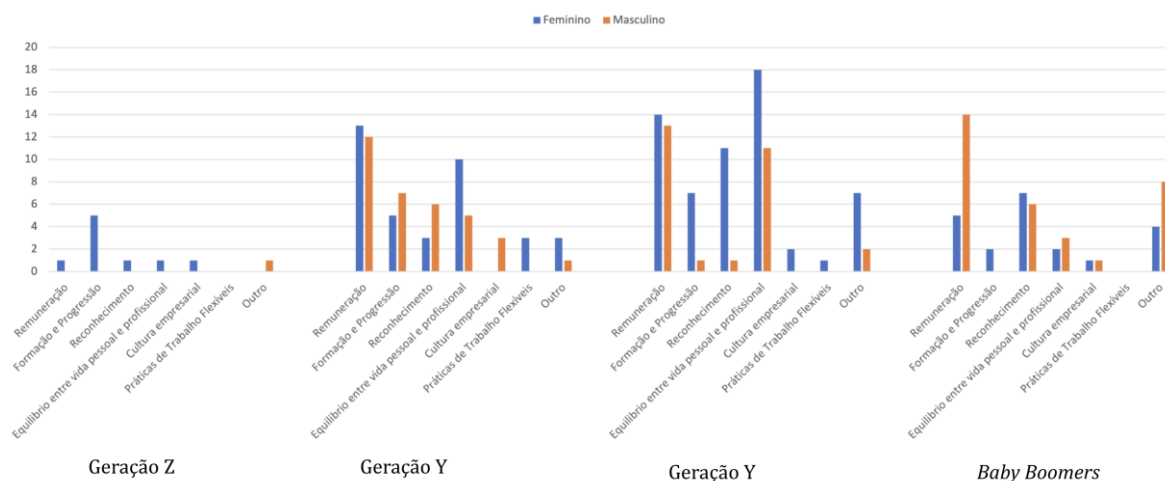


Figura 61: Contagem por gênero para a questão "Qual o principal motivo que o levaria a deixar a empresa"

Fonte: Elaboração própria

Como apresentado na Figura 62, dos 44 *Boomers* que têm filhos, a maioria (n=17) deixariam o trabalho devido à **Remuneração**. Já para os 77 indivíduos da Geração X que têm filhos, deixariam o atual emprego devido a conseguir um melhor **Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional** (n=25) e uma melhor **Remuneração** (n=25). Para os *Millennials*, dos 35 que têm filhos é, também, a **Remuneração** é o fator principal que os faria deixar o atual emprego (n=15) seguido do **Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional** (n=11). Os indivíduos da geração Z que participaram neste estudo ainda não têm filhos por isso foram excluídos desta análise.

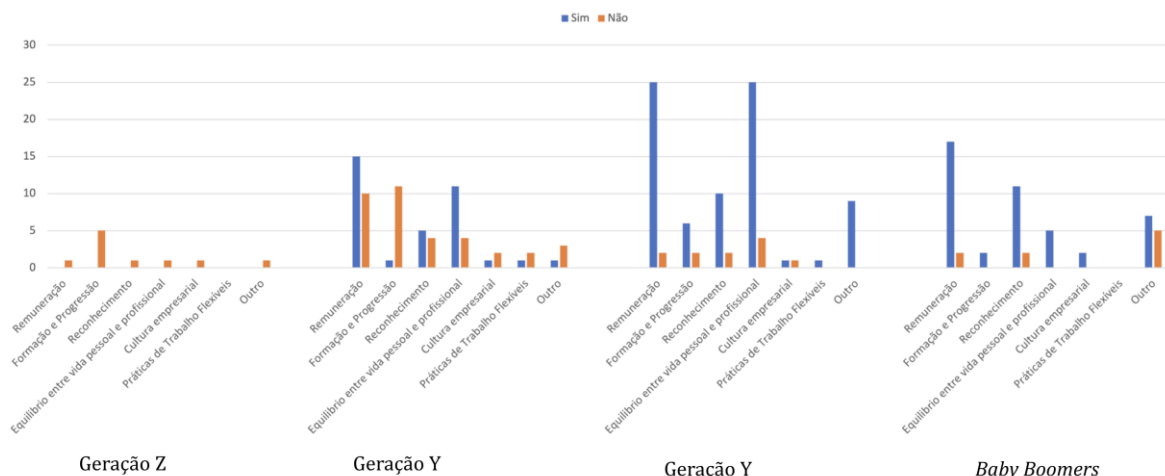


Figura 62: Contagem por gênero para a questão "Qual o principal motivo que o levaria a deixar a empresa"

Fonte: Elaboração própria

Oportunidades de trabalho

Quanto à pesquisa de oportunidades de trabalho, a geração Z é a que se mostra mais ativa, seguida da geração Y, X e os *Baby Boomers* como sendo a geração que menos pontuação tem (Figura 63). Para além disso, são as novas gerações que mais costumam ser abordadas por outras organizações/empresas para oportunidades de emprego. Após serem abordados por novas oportunidades, é a geração Z que se mostra mais receptiva a aceitar (Figura 63).

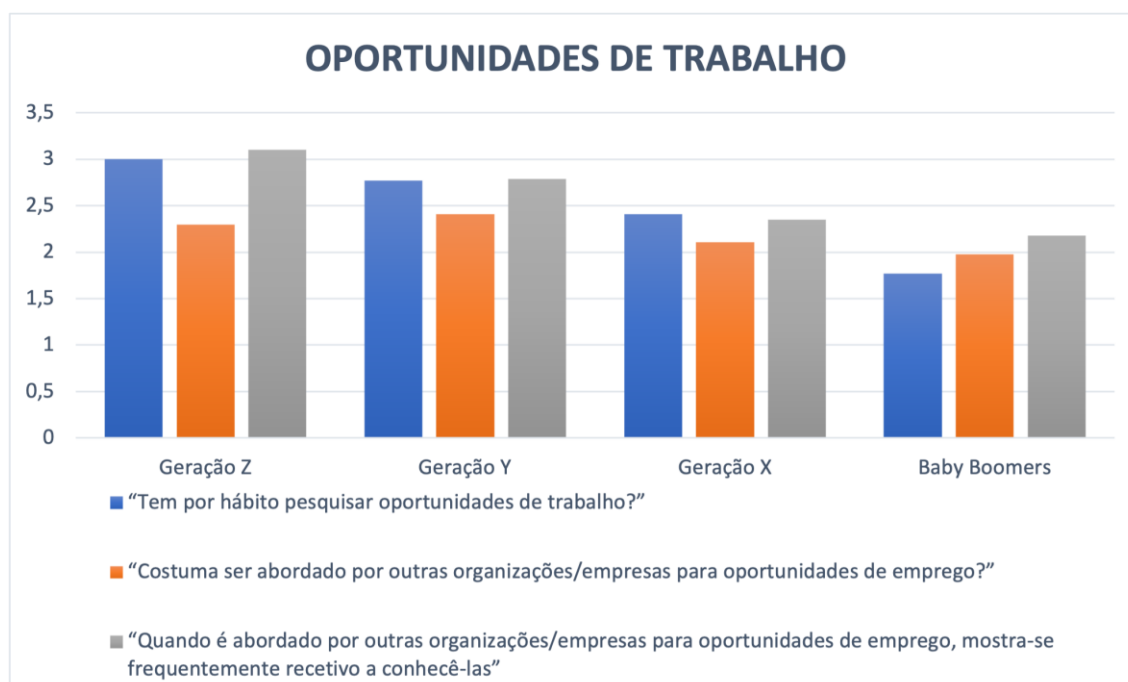


Figura 63: Médias de questões relativas a oportunidades de emprego separadas pelas diferentes gerações

Fonte: Elaboração própria

Discussão dos resultados

De acordo com os resultados obtidos no presente estudo, as práticas de GRH são valorizadas por todos os inquiridos. Contrariamente, os inquiridos percebem que, na sua maioria, estas práticas, são por vezes negligenciadas no seu local de trabalho. Esta percepção de negligência das práticas de GRH e da sua valorização por parte dos trabalhadores, pode levar a que estes fiquem insatisfeitos e/ou desmotivados por sentirem que as empresas não os valorizam. Estes sentimentos, por sua vez podem levar à intenção de *turnover* e, por conseguinte, em *turnover*. De forma a minimizar esta possível intenção de *turnover* por parte dos colaboradores, as empresas deverão estar focadas na satisfação dos mesmos, mantendo-os motivados. Para isso, é importante perceber de que forma as práticas GRH são valorizadas pelas diferentes gerações e ajustar a sua estratégia, tendo em conta as diferentes gerações no mercado, para minimizar a intenção de *turnover*.

De um modo geral, os participantes deram maior importância a fatores relativos às Recompensas, Reconhecimento e Participação, o que vai ao encontro dos resultados de Pinto (2015), que também verificou uma maior valorização desta prática.

Dentro desta dimensão, é o item *“Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização”* que obtém maior importância já o segundo item com maior importância é o item *“É demonstrado apreço por um trabalho bem feito”*. Estas pontuações demonstram que os colaboradores dão maior importância às recompensas intrínsecas. Embora seja a prática que mais importância tem para os colaboradores, no que respeita a **“O que acontece na empresa onde trabalha”**, os colaboradores não percebem que esta prática ocorra na empresa de igual forma à valorização dada. Este poderá ser um fator onde as empresas terão que ter atenção pois tal como Al-Suraihi et al. (2021), Justiniano (2021) e Negrão da Silva (2021) indicam, as recompensas, quando não ajustadas às expectativas dos colaboradores, são um dos fatores que poderão levar ao *turnover*. Além disso, os resultados obtidos para a variável *“Qual o principal motivo que o levaria a deixar a sua Organização/Empresa atual?”*, verificou-se que tanto a remuneração como o reconhecimento são dos principais fatores que levaria os participantes a deixar a sua empresa. Assim sendo, é fundamental compreender que um sistema de recompensas eficaz pode motivar e satisfazer os colaboradores (Melfe, 2014; Pacheco, 2022; T. Pereira, 2022; Rato, 2019; Rosa, 2013; Varela, 2017) e afetar significativamente não só o seu desempenho (Pacheco, 2022; F. Silva, 2018) como a sua produtividade, envolvimento e compromisso para com a empresa (Pacheco, 2022; Varela, 2017), criando um maior desejo de permanência na entidade (F. Silva, 2018).

Embora de uma forma geral, tenha sido as Recompensas, Reconhecimento e Participação a variável mais importante, o seu grau de importância variou consoante o grupo geracional. Enquanto que a Geração Z, Geração Y e Geração X consideraram esta prática como a mais importante, o mesmo não aconteceu para os *Baby Boomers*. Vistos como indivíduos que valorizam a colaboração e procuram um clima de trabalho algo formal e moderadamente acelerado (Lester et al., 2012), bem como procurarem fortemente *feedback* por parte dos supervisores e gestores como forma de obter uma melhor remuneração financeira e/ou promoção (Lester et al., 2012), a Avaliação de Desempenho é para esta geração aquela que é considerada como a mais importante. Esta prática, para além de evidenciar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, ajuda a empresa a determinar as suas necessidades de formação (Eyoun et al., 2020; Monteiro, 2019; V. Silva, 2019), facilitar/justificar o processo de promoções/progressão de carreira, a definir objetivos, a curto e longo prazo, claros e atingíveis (V. Silva, 2019). Assim, as avaliações de desempenho não devem ser encaradas apenas como avaliações anuais (Esteves, 2011), mas como um processo contínuo e cíclico que fornece *feedback* para que haja uma evolução dos recursos humanos (V. Silva, 2019). Assim, os resultados obtidos são suportados pela literatura existente sobre os *Boomers*.

A prática de GRH, Práticas de Trabalho Flexíveis, também se revelou ser importante. Segundo Parente (2022), enquanto para os *Boomers* o WLB não é uma prioridade, devido à tendência deste grupo geracional em permanecer mais tempo num emprego que posteriores gerações, nomeadamente Geração X, em que uma boa WLB é essencial. Tal deve-se ao facto de os *Xers* terem assistido aos horários de trabalho excessivos dos seus pais e, conseqüentemente, à ausência de WLB nos seus agregados familiares, privilegiando esta relação na escolha de carreira (Parente, 2022). As gerações mais novas, os *Millennials* e Geração Z, tal como a Geração X partilham o mesmo sentimento que a Geração X relativamente a esta prática (Chung & van der Lippe, 2020; Parente, 2022; Sánchez-Hernández et al., 2019). Estes dados são verificados nos resultados obtidos pois tanto a geração Z, Y e X obtiveram valores médios de importância próximos e relativamente altos (M = 4,00, M = 3,89 e M = 3,93, respetivamente).

Para a geração Z, um ambiente agradável para trabalhar, com um horário flexível e férias são algumas das suas preferências (Gabrielova & Buchko, 2021). Também os membros da geração Y desejam um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Egerová et al., 2021) que lhes permita a priorização dos compromissos em família e com amigos em relação aos compromissos profissionais (Gursoy et al., 2008; Lester et al., 2012). Da mesma forma, os membros da Geração X preferem um ambiente de trabalho mais descontraído (Berkup, 2014) e desejam um equilíbrio entre o trabalho

e a vida pessoal, favorecendo esta última (Berkup, 2014; Gibson et al., 2009; Lester et al., 2012; Williams & Page, 2011).

No entanto, para os *Boomers*, os resultados obtidos não vão ao encontro da literatura existente. A nível das Práticas de Trabalho Flexíveis, os *Boomers* tiveram uma média aproximadamente de 3,51 na importância dada a esta prática, que pode ser considerado como “Importante”.

A seguir à variável Recompensas, Reconhecimento e Participação, é para esta variável, Práticas de Trabalho Flexíveis, que se notam que os valores de “**Em que medida é importante**” e de “**O que acontece na empresa onde trabalha**” são mais díspares. Segundo Ahmad (2021) se as instituições não estiverem totalmente empenhadas na identificação do problema e na adoção de medidas de mudança, a solução só poderá ser parcialmente concretizada. O referido por este autor poderá explicar porquê da diferença obtida entre as duas dimensões, “**Em que medida é importante para mim**” e “**O que acontece na empresa onde trabalho**”. Para reduzir esta disparidade de valores, também segundo Ahmad (2021), as empresas deverão focar-se nos elementos organizacionais como a política de férias, as baixas por doença, os modelos de produtividade, o subsídio de flexibilidade, entre outros pois são estes os elementos fundamentais para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. No entanto, como indica Bataineh (2019), há muitas razões pelas quais o WLB é importante, e as interpretações do conceito variam consoante a geração do indivíduo. Por isso é importante que a empresa, junto com os colaboradores, perceba quais os principais elementos que cada geração valoriza antes de adotar elementos de WLB.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo principal perceber a importância das práticas de GRH incluindo o recrutamento, a seleção, a formação, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, a avaliação do desempenho e as recompensas, nas quatro gerações no mercado de trabalho. Além disso, pretendeu-se verificar se a importância dos trabalhadores está alinhada com o que acontece nas empresas onde os indivíduos trabalham, oferecendo assim uma compreensão abrangente das práticas de GRH predominantes no mercado de trabalho.

O estudo revela que os *Baby Boomers* dão grande prioridade às avaliações de desempenho nas suas empresas, realçando a importância de resultados e objetivos mensuráveis. Além disso, estes indivíduos dão maior valor às recompensas intrínsecas, pois consideram crucial que os empregados sejam tratados com respeito e que os empregadores expressem apreço por um trabalho bem feito. Os *Boomers* também sublinham a importância de selecionar as pessoas certas e de reconhecer o seu potencial. A disponibilidade de horários de trabalho flexíveis e a opção de tirar licenças sem vencimento são considerações cruciais para os *Boomers*, o que não vai ao encontro da literatura existente que indica que os *Boomers* vivem para trabalhar levando a que, por vezes, negligenciem a família.

A Geração X, tal como os *Baby Boomers*, dá uma enorme importância ao respeito e ao reconhecimento de todos os empregados pelo seu trabalho árduo. Os *Xers*, à semelhança da geração anterior, acreditam firmemente na necessidade de realizar avaliações de desempenho de forma objetiva, com base em resultados mensuráveis. Além disso, esperam que estas avaliações forneçam aos empregados informações valiosas para melhorar o seu desempenho. A flexibilidade do horário de trabalho e a opção de tirar uma licença sem vencimento para prestação de cuidados à família são também fatores significativos para os membros da geração X. Além disso, apreciam muito a oportunidade de trabalhar semanas mais curtas e a disponibilidade de opções de trabalho a partir de casa.

Os *Millennials* dão grande importância ao reconhecimento do seu trabalho, bem como da sua experiência, competências e conhecimentos. Apreciam muito a oportunidade de contribuir com sugestões de melhoria e esperam uma remuneração justa que esteja de acordo com o seu desempenho. À semelhança das gerações anteriores, os *Millennials* acreditam firmemente que as avaliações de desempenho devem ser conduzidas de forma imparcial, tratando todos os colaboradores de forma igual, independentemente da idade. Além disso, esperam resultados tangíveis destas avaliações, tais como bónus, progressão na carreira, perspectivas de formação ou outras formas de reconhecimento. A formação tem um valor imenso para os

Millennials valorizando muito a disponibilidade de diversos programas de formação que acolham a funcionários de todas as idades, permitindo-lhes progredir nas suas carreiras.

Por último, os membros da Geração Z atribuem uma elevada prioridade ao respeito e ao reconhecimento do seu trabalho, bem como ao reconhecimento da sua experiência, competências e conhecimentos. Valorizam muito os gestores que mantêm linhas de comunicação abertas com os seus empregados, dando-lhes a oportunidade de contribuir com sugestões para melhorar os processos de trabalho. Além disso, apreciam avaliações de desempenho que não só ofereçam *feedback* construtivo para melhorar o seu desempenho, como também se baseiem em resultados objetivos e quantificáveis, com enfoque nos objetivos individuais. Além disso, a Geração Z valoriza os horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalhar remotamente. Relativamente ao desenvolvimento profissional, consideram muito importante a disponibilidade de programas de formação uma vez que apreciam as oportunidades de formação contínua que lhes permitem progredir nas suas carreiras.

Na sua essência, as várias gerações partilham valores e preferências que são cruciais para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Estes incluem respeito, reconhecimento, avaliações objetivas do desempenho, horários de trabalho flexíveis e oportunidades de formação abrangentes. Ao alinharem-se com estes valores e preferências, as organizações podem efetivamente envolver e reter a sua força de trabalho, assegurando, em última análise, o sucesso a longo prazo. Estes elementos desempenham um papel fundamental para permitir que os indivíduos cresçam e deem contributos significativos para o sucesso das suas organizações.

No geral todos os indivíduos que participaram neste estudo, independentemente da geração a que pertencem, valorizam as recompensas intrínsecas e dão grande prioridade às avaliações de desempenho nas suas empresas, realçando a importância de resultados e objetivos mensuráveis. Desta forma, tratar todos os empregados com respeito, demonstrar um apreço pelos seus esforços através de programas de reconhecimento adaptados a cada colaborador é algo que as empresas podem implementar. Adicionalmente, instruir os *managers* diretos no fornecimento de *feedback* construtivo é fundamental pois não só elevam o moral dos funcionários, como também promovem um profundo sentimento de pertença. Notas de agradecimento personalizadas, reconhecimento verbal durante as reuniões de equipa ou gestos atenciosos são alguns dos exemplos que podem ser utilizados. Tendo em conta a valorização dada à avaliação de desempenho uma comunicação transparente e clara sobre as expectativas e sobre critérios de avaliação é essencial. A criação e disponibilidade de um sistema de avaliação de desempenho completo que inclu

indicadores-chave de desempenho (KPI) diretamente relacionados com funções específicas. Além disso, as avaliações de desempenho deve ser regulares e realizadas de forma coerente, justa e completa. A utilização de sistemas de *feedback* 360º pode fornecer uma visão abrangente do desempenho do colaborador assim como áreas de melhoria cultivando um sentimento de pertença entre os colegas de trabalho. Tendo em conta que os membros da geração Z são *digital natives*, ter uma plataforma digital onde seja possível juntar os KPI estabelecidos e o *feedback* disponibilizado tanto pelos superiores diretos ou pelos colegas de trabalho de forma a ser possível monitorizar os pontos fortes e áreas de melhoria seria algo valorizado por esta geração. Adicionalmente, a implementação de horários de trabalho flexíveis tais como a partilha de trabalho ou semanas de trabalho reduzidas poderá ser algo valorizado por todas as gerações. Além disso, dar às gerações mais novas a possibilidade de definir a hora de entrada e saída, assim como definir políticas claras sobre o teletrabalho, ou em certos casos políticas de trabalho híbridas são algumas das medidas a serem tomadas de forma a lidar com as gerações mais novas. Para além das capacidades de flexibilidade de horário, disponibilidade de opções de licença sem vencimento por motivos pessoais ou familiares, enfatizando ao mesmo tempo o compromisso da organização em promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são algumas medidas que também são relevantes para todos os grupos geracionais.

Embora este estudo tenha oferecido informações úteis, é fundamental reconhecer algumas limitações que podem afetar a interpretação dos resultados obtidos, nomeadamente a dimensão significativamente reduzida da amostra. Esta é uma das principais limitações do estudo que investigações futuras deverão ultrapassar. Além disso, o estudo utiliza um método transversal que, apesar de útil e célere, não permite avaliar as alterações/satisfação conseguidas após implementação de programas, por parte da empresa.

Por outro lado, a intenção de *turnover* desenvolve-se muitas vezes de forma progressiva, podendo variar ao longo do tempo, em resultado da insatisfação permanente dos trabalhadores, o que dificulta a generalização dos resultados obtidos caso estes resultem de uma única avaliação no tempo. Desta forma, a realização de estudos longitudinais que examinem o impacto dos programas de envolvimento dos trabalhadores ao longo do tempo proporcionarão uma imagem mais completa do problema.

Outra limitação foi a natureza complexa da recolha de dados. Obter respostas e assegurar o envolvimento de profissionais ocupados exigiu uma abordagem planeada e persistente, que ficou aquém do número de respostas idealizado, o que levou a atrasos inesperados na investigação.

Apesar das limitações do estudo, este produziu informações significativas sobre a importância dada pelos colaboradores às práticas de GRH. Informação essa, que os profissionais de GRH podem utilizar para ultrapassar obstáculos e captar oportunidades no seu sector, através da compreensão das exigências e expectativas das gerações presentes no mercado de trabalho.

Compreender os interesses e as características das várias gerações é, por isso, crucial para os profissionais de RH navegarem pelas dificuldades do local de trabalho moderno. Assim, os resultados deste estudo, podem ser utilizados como guia orientador para os líderes de RH para satisfazer as necessidades específicas de cada geração e gerir de forma mais eficaz a satisfação da sua equipa.

Por último, visto que o foco deste estudo foram os colaboradores portugueses, futuramente será interessante a realização de estudos comparativos entre organizações internacionais para se avaliar a diversidade cultural nas práticas de GRH. A melhor compreensão de como as diversas culturas influenciam as estratégias de GRH permitirá identificar quais as melhores práticas para adoção global. Ao fazê-lo, contribuiria significativamente para o desenvolvimento de uma abordagem mais abrangente e culturalmente sensível à GRH, beneficiando, em última análise, as organizações que operam em contextos culturais diversos.

Referências Bibliográficas

- Ahmad, N. A. (2021, Janeiro 1). Respecting Work-Life Balance While Achieving Success. *Techniques and Innovations in Gastrointestinal Endoscopy*, Vol. 23, pp. 281–284. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.tige.2020.12.003>
- 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>
- Ali, S., Amin, S., & Hamid, R. (2016). A Review on Relationship between Reward and Turnover Intention. *Journal of Advanced Review on Scientific Research ISSN*, 19(1), 1–16.
- Anazário, M. (2019). *Atratividade das empresas e expectativas face ao trabalho dos Indivíduos da zona de transição entre as gerações Y e Z: um estudo quantitativo*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/16059>
- Ayodele, O., Chang-Richards, A., & González, V. (2019). Factors Affecting Workforce Turnover in the Construction Sector: A Systematic Review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(2). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001725](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001725)
- Banerjee, P., & Gupta, R. (2019). Talent Attraction through Online Recruitment Websites: Application of Web 2.0 Technologies. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1762>
- Barbosa, C. (2021). *Understanding how generation Z perceives social media influencers and its impact on the adoption of COVID safe behaviours*. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/35730>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bataineh, K. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/IBR.V12N2P99>
- Benchimol, A. J. S. (2012). *Avaliação de Desempenho nas organizações: Estudo de Caso-Banco de Cabo Verde*. Obtido de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/15614/2/tese_ailton_final.pdf
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean journal of social sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N19P218>
- Betz, C. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of pediatric nursing*, 44, A7–A8. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2018.12.013>
- Bieleń, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, 86(4), 87–94. <https://doi.org/10.15219/EM86.1486>
- Borges, R. (2018). *Características das práticas de recrutamento e seleção - estudo de caso numa PME*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25507>
- Braga, J. (2019). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: um olhar sobre o SIADAP*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/61084>

Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., ... Bearfield, D. (2009). *Generation Y in the Workplace*. Obtido de <https://oaktrust.library.tamu.edu/handle/1969.1/96998>

Brown, T., O'Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47–82. <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>

Cabanas, S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo*. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/123658>

Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2022.102171>

Campos, A. (2020). *A relação entre sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho*. Obtido de <https://repositorio.umaia.pt/handle/10400.24/1883>

Cardoso, L. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional*. Obtido de <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/4017>

Cecílio, P. (2014). *O Recrutamento e Seleção na AutoVision*. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11590>

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/S11205-018-2025-X>

Costa, P. (2019). *O desafio da Formação Profissional em contexto empresarial: a realidade de uma Academia prestadora de serviços de formação*. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/123769>

Cruz, M. (2016). *Generation Z: influencers of decision-making process The influence of WOM and Peer Interaction in the Decision-Making Process Final Assignment in the form of Dissertation presented to the Universidade Católica Portuguesa to obtain the Master Degree in Mar.*

Dhingra, V., & Dhingra, M. (2021). Who doesn't want to be happy? Measuring the impact of factors influencing work–life balance on subjective happiness of doctors. *Ethics, Medicine and Public Health*, 16, 100630. <https://doi.org/10.1016/J.JEMEP.2021.100630>

Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *e-mentor*, (74), 44–50. <https://doi.org/10.15219/EM74.1351>

Edralin, D. (2012). Innovative Work-Life Balance Strategies of Filipina Entrepreneurs: New Evidence from Survey and Case Research Approaches. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 201–208. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.09.1175>

Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E a M: Ekonomie a Management*, 24(3), 93–109. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2021-03-006>

Emma-Denisa, A. (2017). New Challenges in Recruitment and Selection - Attraction of the Y Generation. *Cactus Tourism Journal*, 15(2017), 40–52.

Esteves, R. (2011). *Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho por Objectivos numa*

Empresa de Tecnologias de Informação. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3140>

Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>

Faria, L., & Loureiro, N. (2021). Equilíbrio família-trabalho: considerações a partir da pandemia do Covid-19 para o trabalho e a aprendizagem em casa. *Psique*. <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XVI.2.2>

Fernandes, V. (2017). *Recrutamento e seleção: as práticas de recrutamento e seleção nas Startups*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11283>

Ferreira, M. (2015). *Igualdade de género e (re)conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar: projetos de vida familiar: o caso de profissionais de consultoria e de auditoria*. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/19266>

Freitas, J. (2020). *O sistema de recompensas enquanto fator de (in)satisfação e (des)motivação numa empresa de restauração: eficácia percebida e propostas de melhoria*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/69279>

Freitas, M. (2016). *Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola*. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14691>

Fróis, C. (2020). *Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional: a perspetiva dos jovens universitários*. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21552>

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>

Galagedera, D., Fukuyama, H., Watson, J., & Tan, E. (2020). Do mutual fund managers earn their fees? New measures for performance appraisal. *European Journal of Operational Research*, 287(2), 653–667. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.04.009>

García-Izquierdo, A. L., Derous, E., & Searle, R. (2013). Recruitment and selection in europe: One step beyond. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(1), 1–2. <https://doi.org/10.5093/tr2013a1>

Gebrehiwot, D., & Perumal, D. E. (2022). A Study on the Effect of Training on Employee Performance in the Case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *SSRN Electronic Journal*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4257987>

Gibson, J., Greenwood, R., & Murphy, E. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1–8. <https://doi.org/10.19030/JDM.V4I3.4959>

Godinho, L. (2022). *Perceção de work-life balance pré, peri e pós pandemia: vivências pessoais e políticas organizacionais*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/21370>

Góes, A., & Oliveira, R. (2020). A Process for Human Resource Performance Evaluation Using Computational Intelligence: An Approach Using a Combination of Rule-Based Classifiers and Supervised Learning Algorithms. *IEEE Access*, 8, 39403–39419. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2975485>

Goessling, M. (2017). *Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace*. Obtido de <https://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/66>

- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Golzar, J., & Tajik, O. (2022). Convenience Sampling. *International Journal of Education and Language Studies*, 1(2), 73–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981>
- Gomes, A. (2016). *Geração Milénio: comportamento nas organizações e nos mercados de trabalho: comparação com gerações anteriores*. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21687>
- Gonçalves, T., Pinto, A., & Nunes, S. (2021). *A percepção dos Baby Boomers, da Geração X e dos Millennials à utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38645>
- Gopinathan, S., & Raman, M. (2015). Ergonomic Quality, Playing a Role in Ensuring Work Life Balance among Malaysian ICT Workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1210–1215. <https://doi.org/10.1016/j.SBSPRO.2015.11.161>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/IJERPH17030907>
- Gribben, L., & Semple, C. (2021). Prevalence and predictors of burnout and work-life balance within the haematology cancer nursing workforce. *European Oncology Nursing Society*, 52(101973). <https://doi.org/10.1016/J.EJON.2021.101973>
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2007.11.002>
- Hamdan, Y., Alheet, A., & Amman, A.-A. (2021). Examining employee recruitment success and retention with respect to the recruitment system: a case of generation z employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2).
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799–814. <https://doi.org/10.1017/JMO.2021.15>
- Hamza, P., Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H., Ahmed, S., ... Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.22161/IJEBM.5.3.1>
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
- Holtz, T. (2020). *Geração Z: novos consumidores do mercado e a equidade de gênero nas campanhas publicitárias, no mercado de Portugal e do Brasil*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31253>
- Ismael, N., Othman, B., Gardi, B., Hamza, P., Sorguli, S., Aziz, H., ... Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15–24. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.3>

Jamba, I. (2018). *Políticas e práticas de formação profissional continua: O caso de um grupo de empresas de consultoria e engenharia*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/20873>

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137–153. <https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288>

Jiarakorn, H., Suchiva, S., & Pasipol, S. (2015). Development of Recruitment and Selection Process for Assistant Teachers using Multiple Approaches. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 783–787. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.717>

Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>

Justiniano, A. (2021). *Geração Y e Z: O impacto da Identificação Organizacional no Engagement e na Intenção de Turnover*. Obtido de <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/6218>

Karácsony, P., Izsák, T., & Vasa, L. (2020). Attitudes of z generation to job searching through social media. *Economics and Sociology*, 13(4), 227–240. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-4/14>

Karim, M., Choudhury, M., & Latif, W. (2019). The impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research ISSN*, 03(02), 25–33.

Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>

Kian, T., Yusoff, W., & Rajah, S. (2014). Motivation for generations' cohorts: An organizational justice perspective. *International Journal of Management Sciences*, 2(11), 536–542.

Kim, H., & Jang, S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102513. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102513>

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020 perception*.

Kozhakhmet, S., Moldashev, K., Yenikeyeva, A., & Nurgabdeshev, A. (2022). How training and development practices contribute to research productivity: a moderated mediation model. *Studies in Higher Education*, 47(2), 437–449. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1754782>

Kwan, P., & Walker, A. (2009). Are we looking through the same lens? Principal recruitment and selection. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2009.03.003>

Laor, T., & Galily, Y. (2022). Who'S Clicking on On-Demand? Media Consumption Patterns of Generations Y & Z. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4012884>

Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(3), 341–354. <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>

Limpinho, M. (2022). *A relação entre o turnover e o grau de satisfação no trabalho da geração Y (Millennials)-O caso dos trabalhadores portugueses*. Obtido de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/32213>

Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of*

Retailing and Consumer Services, 31, 304–312. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2016.04.015>

Lissitsa, S., & Laor, T. (2021). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in Society*, 64, 101526. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101526>

Long, C., Ajagbe, M., & Kowang, T. (2014). Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 99–104. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.03.653>

Louro, J. (2022). *A avaliação dos processos de recrutamento e seleção - um estudo exploratório*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/79002>

Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resources Management Ressources Humaines*, 62.

Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, 101(2), 339–352. <https://doi.org/10.2466/PRO.101.2.339-352>

Lyons, S., & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(SUPPL.1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Lyons, S., & Schweitzer, L. (2016). A Qualitative Exploration of Generational Identity: Making Sense of Young and Old in the Context of Today's Workplace. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 209–224. <https://doi.org/10.1093/WORKAR/WAW024>

Lyons, S., Schweitzer, L., Urick, M., & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332>

Ma, J., Ollier-Malaterre, A., & Lu, C. (2021). The impact of techno-stressors on work–life balance: The moderation of job self-efficacy and the mediation of emotional exhaustion. *Computers in Human Behavior*, 122, 106811. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2021.106811>

Machado, D. (2017). *Sistema de recompensas: contributo para a satisfação no trabalho*. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15390>

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>

Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Maia, R. (2006). *Portugal - Século XX e XXI*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11738>

Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. 24(19).

Marques, A. (2018). *A importância da avaliação da formação profissional nas microempresas*.

Marques, J. (2017). *Avaliação de desempenho em consultoria de recursos humanos: estudo de caso*. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/16493>

Martins, C. (2013). *Formação Profissional em Contexto Empresarial*. Obtido de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/10648>

- Martins, S. (2013). *As recompensas preferenciais dos colaboradores na relação de trabalho: um estudo no setor privado português*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25194>
- Melfe, A. (2014). *A Satisfação no Trabalho e as Recompensas Salariais*. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/5716>
- Monteiro, S. (2019). *A Avaliação de Desempenho e a Motivação dos Colaboradores das IPSS do concelho da Trofa*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/15550>
- Moreira, C. (2011). Os benefícios individuais da formação e o seu contributo para o processo de transferência da formação. Em *Formação*. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4124>
- Murali, S., & Poddar, A. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(8), 62–74.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Nascimento, A. (2018). *Desenvolvimento de Recursos Humanos : A formação profissional e o seu impacto na aprendizagem e desempenho organizacionais*. Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/9849>
- Negrão da Silva, N. (2021). *Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira: o efeito moderador da motivação*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37648>
- Neves, J. (1994). *O crescimento económico português no pós-guerra*. 29(128), 1005–1034.
- Neves, S. (2022). *O Investimento na Formação dos Recursos Humanos como Estratégia para o Desenvolvimento e Vantagem Competitiva das Organizações: Estudo de Caso na Abaco Consulting*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39530>
- Noble, S. M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979–987. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00268-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00268-0)
- Novo, A. (2020). *PERCEÇÃO DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE RECRUTAMENTO EM PORTUGAL*. Obtido de <https://repositorio.umaia.pt/handle/10400.24/1923>
- Nunes, B. (2019). *O papel da intergeracionalidade nas organizações : a percepção dos baby-boomers sobre os metaestereótipos e o stereotype threat*. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30038>
- Oliveira, M. (2018). *Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho: contributos de um estudo no setor privado português*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55634>
- Pacheco, F. (2022). *O impacto dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores*. Obtido de <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/6308>
- Panisoara, G., & Serban, M. (2013). Marital Status and Work-life Balance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 21–25. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.04.243>
- Parente, C. (2022). *Work-life balance na perspetiva da Geração Y*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/21478>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2010.00285.X>

Pastor, I. (2012). Increasing an Organization's Attractiveness by Promoting its Reputation During the Recruitment Interview Process. *Procedia Economics and Finance*, 3, 415-419. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00173-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00173-6)

Pereira, D. (2020). *A geração millennials e o mercado de trabalho: análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31352>

Pereira, T. (2022). *Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/21401>

Perestrelo, P. (2021). *Gestão de recursos humanos e percepções dos trabalhadores mais velhos: estudo de caso no retalho*. Obtido de <https://ria.ua.pt/handle/10773/33289>

Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Chalutz Ben-Gal, H., Shmueli, E., & Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290. <https://doi.org/10.1016/J.DSS.2020.113290>

Pinto, A. (2015). *Envelhecimento , Trabalho E Práticas De Gestão De Recursos Humanos*. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/11038>

Pinto, E. (2019). *Práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e inovação em empresas tecnológicas*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/14545>

Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2016.04.002>

Pookaiyaudom, G. (2015). Assessing Different Perceptions towards the Importance of a Work-life Balance: A Comparable Study between Thai and International Programme Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 267-274. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.01.657>

Quintela, D. (2016). Recrutamento e Seleção de Pessoas: A Perceção de quem avalia. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (6). <https://doi.org/10.26537/IIRH.V0I6.2381>

Quintino, C. (2019). *Estratégias de desenvolvimento profissional: estudo de caso*. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19121>

Ramalho, L. (2011). *Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos: Estudo Exploratório no Contexto Organizacional Português*. Obtido de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/15297>

Ratajczak, J. (2018). *The recruitment process of Generation Z in the context of demographical changes in the labor market*. 5, 125-140. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2018.128>

Rato, I. (2019). *A importância dos sistemas de recompensa para a motivação e satisfação dos trabalhadores no sector da hotelaria*. Obtido de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/25619>

Ray, P., & Singh, M. (2016). HR transformation for the new generation in the work force. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(336).

Řehoř, P., & Vrchota, J. (2018). Remuneration in small and middle-sized enterprises with project management. *Procedia Computer Science*, 138, 829-834. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2018.10.108>

Reis, F., & Sadrudin, M. (2022). Gestão de Pessoas nas Organizações. Estudo do caso da Luz dos Pastorinhos. *Revista Temas Sociais*, 3(3), 113-139.

Rodrigues, M. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17699>

- Rosa, A. (2013). *Sistema de recompensas: estudo de um caso*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4646>
- Russo, C. (2017). *Avaliação de desempenho: estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19938>
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American sociological review*, 30(6), 843–861. <https://doi.org/10.2307/2090964>
- Saifalislam, K., Osman, A., & AlQudah, M. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43–46. <https://doi.org/10.9790/487X-16554346>
- Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24). <https://doi.org/10.3390/IJERPH16245122>
- Setia, M. S. (2016). Methodology Series Module 3: Cross-sectional Studies. *Indian Journal of Dermatology*, 61(3), 261. <https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410>
- Sigaeva, N., Arasli, H., Ozdemir, E., Atai, G., & Capkiner, E. (2022). In Search of Effective Gen Z Engagement in the Hospitality Industry: Revisiting Issues of Servant and Authentic Leadership. *Sustainability*, 14(20), 13105. <https://doi.org/10.3390/SU142013105>
- Silva, A. (2016). *Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal nas organizações de saúde: o caso do Hospital de Braga*. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/42197>
- Silva, F. (2018). *O sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho : a influência do fator idade*. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/27538>
- Silva, Joana. (2019). *O Recrutamento e Seleção em Contexto Empresarial: dos descritivos funcionais à seleção*. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/124518>
- Silva, Joaquim, & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10(8), 297. <https://doi.org/10.3390/SOCSCI10080297>
- Silva, M. (2014). *Processo de recrutamento e seleção de pessoal: Hotel Paraíso de Albufeira*. Obtido de <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/8217>
- Silva, N. (2012). *Recompensas como fator de motivação: um estudo em Angola*. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10426>
- Silva, Sara. (2022). *Conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar: uma meta-análise qualitativa*. Obtido de <https://ciencia.ucp.pt/pt/studentTheses/conciliação-entre-o-teletrabalho-e-a-vida-pessoal-e-familiar>
- Silva, Sílvia. (2019). *Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos colaboradores*. Obtido de <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6458>
- Silva, V. (2019). *Avaliação de desempenho: implicações para os colaboradores - Estudo exploratório numa empresa do setor alimentar*. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/124465>
- Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 59–63.
- Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and

contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470–487. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>

Soares, C. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas*. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7948>

Sousa, J. (2021). *Desafios da gestão de recursos humanos na geração millennial. Dificuldades no recrutamento e retenção de talento - Aplicação ao setor do turismo e hotelaria*. Obtido de <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/12232>

Spinelli, I. (2015). *Formação, Desenvolvimento do Capital Humano e Vantagem Competitiva*. Obtido de https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=36397

Sumbo, H. (2019). *Formação profissional contínua nas organizações: relevância do diagnóstico de necessidades de formação*. Obtido de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/41332>

Tavares, A. (2021). *Atração e retenção da geração Z: desenvolvimento de um programa de intervenção*. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/134922>

Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504–522. <https://doi.org/10.1108/13620430710821994/FULL/XML>

Ting, H., Lim, T. Y., de Run, E. C., Koh, H., & Sahdan, M. (2018). Are we Baby Boomers, Gen X and Gen Y? A qualitative inquiry into generation cohorts in Malaysia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(1), 109–115. <https://doi.org/10.1016/J.KJSS.2017.06.004>

Urlick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and Managing Intergenerational Conflict: An Examination of Influences and Strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166–185. <https://doi.org/10.1093/WORKAR/WAW009>

van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215–222. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2018.09.009>

Varela, S. (2017). *Sistema de recompensas e satisfação no trabalho - estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde*. Obtido de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/8922>

Vaz, A. (2022). *A Época de Ouro da Economia Portuguesa*. Obtido de <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/5374>

Vidal, I. (2020). *Desafios de gestão das diferenças geracionais: o caso da Câmara Municipal de Lagos*. Obtido de <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/15211>

Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the Hiring Process. *International Business Research*, 12(3), 66. <https://doi.org/10.5539/IBR.V12N3P66>

Visa, A., Einolander, J., & Vanharanta, H. (2015). New Tools to Help in the Recruitment Process. *Procedia Manufacturing*, 3, 653–659. <https://doi.org/10.1016/J.PROMFG.2015.07.297>

White, M. (2021). *Gearing up for Gen Z: An Analysis of Employers' Recruitment Marketing Targeting the New, Generation Z, Workforce*. <https://doi.org/10.32920/RYERSON.14657964.V1>

Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of behavioral studies in business*, 3(1), 37–53.

Wu, L., Rusyidi, B., Claiborne, N., & McCarthy, M. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 35(9), 1447–1454. <https://doi.org/10.1016/J.CHILDYOUTH.2013.05.017>

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.TRA.2020.09.007>

Anexos

Anexo A - Questionário



No âmbito de um projeto de investigação sobre as Práticas de Recursos Humanos nas organizações em Portugal, pretendemos averiguar as perceções que os trabalhadores possuem face às mesmas.

Esta investigação enquadra-se na realização da Dissertação de Mestrado que será apresentada à Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas. Deste modo, solicitamos que responda ao seguinte questionário.

A sua colaboração neste questionário é muito importante. Asseguramos o total anonimato e confidencialidade dos resultados, sendo que estes servirão apenas para tratamento estatístico.

Relativamente aos itens apresentados no questionário, agradecemos que no primeiro conjunto de colunas indique o seu grau de concordância, selecionando a resposta que melhor corresponde **ao que pensa que acontece na sua Organização**. No segundo conjunto de colunas, pedimos que indique o grau de **importância que a prática descrita tem para si**, selecionando a resposta que mais se adequa.

Caso surja alguma dúvida ou pretenda receber informações adicionais sobre o estudo, por favor envie um e-mail para **praticas.grh@gmail.com**.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Lara Carvalho e Maria Costa

1. Recrutamento e Segurança de Emprego

	O que acontece na organização onde trabalho					Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito insatisfeito	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1.1 São realizados esforços no sentido de selecionar a pessoa certa										
1.2 É valorizado o potencial a longo prazo do colaborador										
1.3 É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção										
1.4 Todos os candidatos têm a mesma hipótese de serem selecionados independentemente da sua idade										
1.5 Os colaboradores têm o seu emprego quase garantido										
1.6 Os colaboradores podem esperar ficar durante o tempo que quiserem										
1.7 A partir de determinada idade os colaboradores têm menos hipótese de permanecer na organização										

2. Formação e Progressão

	O que acontece na organização onde trabalho					Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
2.1 Os colaboradores têm disponíveis diversos programas de formação										
2.2 Os colaboradores são regularmente sujeitos a programas de formação										
2.3 Existem programas de formação para os novos colaboradores contratados, com intuito de lhes fornecer as competências que necessitam para exercer a sua função										
2.4 São disponibilizados programas de formação aos colaboradores, de modo a que estes possam progredir na carreira										
2.5 Todos os colaboradores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade										
2.6 Os colaboradores têm poucas oportunidades de progredir na carreira										
2.7 A promoção é baseada na antiguidade										
2.8 Os colaboradores têm planos de carreira claros										
2.9 Os colaboradores mais novos e os mais velhos têm idênticas oportunidades de promoção/progressão na carreira										

3. Descrição e Desenho de funções

	O que acontece na organização onde trabalho					Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
3.1 Os deveres de cada colaborador estão definidos corretamente										
3.2 O trabalho tem uma descrição atualizada										
3.3 As tarefas realizadas são desafiadoras e significativas										
3.4 Existe a possibilidade de criar novos papéis que acompanham a evolução da carreira										
3.5 Com a evolução na carreira o trabalho é replaneado, tornando-se mais atraente										
3.6 É possibilitado aos colaboradores que participem na determinação da sua carga de trabalho										
3.7 Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante										
3.8 Existem oportunidades de transferência para um trabalho sujeito a menos riscos										

4. Avaliação do desempenho

	O que acontece na organização onde trabalho					Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
4.1 É realizada avaliação de desempenho										
4.2 A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis										
4.3 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo										
4.4 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos individuais										
4.5 Os colaboradores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada.										
4.6 São fornecidas aos trabalhadores informações que permitam melhorar o seu desempenho										
4.7 Existem consequências da avaliação de desempenho (por exemplo ao nível das recompensas, carreira, formação ou outras)										

5. Recompensa, Reconhecimento e Participação

	O que acontece na organização onde trabalho					Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
5.1 Os colaboradores recebem prémios baseados nos resultados da organização										
5.2 Existe correspondência entre a remuneração e o desempenho										
5.3 O trabalho realizado pelos colaboradores é reconhecido										
5.4 A experiência, competências e conhecimentos dos colaboradores são reconhecidos										
5.5 O papel que os colaboradores de diferentes idades podem desempenhar é reconhecido (por exemplo, os colaboradores mais velhos podem ser mentores/formadores dos mais novos)										
5.6 Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização										
5.7 É demonstrado apreço por um trabalho bem feito										
5.8 Os colaboradores são muitas vezes incentivados pelas chefias a participar nas decisões										
5.9 É dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões										
5.10 Os colaboradores têm a oportunidade de sugerir melhorias										

no modo como as coisas são realizadas					
5.11 As chefias mantêm uma comunicação aberta com os colaboradores					

6. Práticas de trabalho flexíveis

	O que acontece na organização onde trabalho					Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
6.1 São proporcionadas aos colaboradores horários de trabalho flexíveis (dias / horas trabalhadas)										
6.2 É proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)										
6.3 Existe possibilidade de partilha do trabalho (duas pessoas que partilham uma posição a tempo inteiro)										
6.4 É possível usufruir de licença sem vencimento (cuidar dos filhos, cuidar de pais/idosos)										
6.5 São proporcionados aos colaboradores opções para trabalhar em casa										
6.6 O tipo de benefícios pode diferir consoante a idade dos colaboradores										

7. Dados demográficos

7.1. Tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Com alguma frequência
- Com muita frequência

7.2. Costuma ser abordado por outras Organizações/Empresas para oportunidades de emprego?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Com alguma frequência
- Com muita frequência

7.3. Quando é abordado por outras organizações/Empresas para a oportunidade de emprego, mostra-se frequentemente preceptivo a conhecê-las?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Com alguma frequência
- Com muita frequência

7.4. Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua Organizações/Empresa?

Sim

Não

7.5. Existe um departamento/responsável de Recursos Humanos na Organização/Empresa onde trabalha?

Sim

Não

7.6. A Organização/Empresa onde trabalha adota estratégias de Recursos Humanos?

Sim

Não

7.7. Qual o principal motivo que o levaria a deixar a sua Organização/Empresa atual?

Remuneração

Formação e Progressão

Reconhecimento

Equilíbrio trabalho-vida pessoal

Cultura empresarial

Práticas de trabalho flexíveis

Outro. Qual? _____

7.8. Há quanto tempo trabalha na Organização/Empresa onde está atualmente?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 8 anos
- De 9 a 13 anos
- de 14 a 20 anos
- Mais de 20 anos

7.9. Qual a função/cargo que desempenha na Organização/Empresa onde está atualmente?

- Gestor de Topo / Dirigente
- Gestor Intermédio/Coordenador (Gestor do Departamento de Recursos Humanos, Gestor do Departamento Contabilidade, etc.)
- Supervisor/Gestor de Primeira linha (É o profissional que faz a supervisão das atividades e operações, de modo a garantir que todos os procedimentos e normas sejam cumpridos.)
- Trabalhador altamente qualificado / Técnico Superior (Especialistas das Ciências Físicas, Matemáticas, Engenharias e técnicas afins; Especialistas em Finanças, Contabilidade, Organização Administrativa, Relações Públicas e Comerciais; Especialistas em Saúde; Especialistas em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); Especialistas em Assuntos Jurídicos, Sociais, Artísticos e Culturais)
- Trabalhador Qualificado / Assistente Técnico (Técnicos de nível intermédio e profissionais das Ciências e Engenharia, da Saúde, das áreas Financeiras, Administrativa e dos Negócios, dos Serviços Jurídicos, das Tecnologias de Informação e Comunicação, Sociais, Desportivos, Culturais e Similares.)
- Assistente Operacional / Trabalhador não qualificado

7.10. Há quanto tempo desempenha a atual função?

- Menos de 1 ano

- De 1 a 3 anos
- De 4 a 8 anos
- De 9 a 13 anos
- de 14 a 20 anos
- Mais de 20 anos

7.11. Qual o setor da Organização/Empresa onde trabalha?

- Público
- Privado

7.12. Qual o setor de atividade em que a sua organização/Empresa se insere?

- Primário (Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Extração Mineira, Apicultura, Pesca)
- Secundário (Indústria, Construção Civil, Fornecimento de Gás, Água e Eletricidade)
- Terciário (Saúde, Educação, Banca, Seguros, Transportes, Turismo)

7.13. Qual a dimensão da Organização/Empresa onde trabalha?

- Até 9 funcionários
- De 10 a 49 funcionários
- De 50 a 109 funcionários
- De 110 a 149 funcionários
- De 150 a 199 funcionários
- De 200 a 249 funcionários

250 funcionários ou mais

7.14. Qual a região do País onde reside?

Região Norte

Região Centro

Região Alentejo

Região Lisboa e Vale do Tejo

Região Algarve

Região Autónoma da Madeira

Região Autónoma dos Açores

7.15. Quais são as suas habilitações literárias?

Menos de 4 anos de escolaridade

1º ciclo (até 4º ano de escolaridade)

2º ciclo (até 6º ano de escolaridade)

3º ciclo (até 9º ano de escolaridade)

Secundário ou equivalente (até 12º ano de escolaridade)

Curso Técnico Superior Profissional (CTESP)

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

7.16. Qual a sua faixa etária?

- 18-26 anos
- 27-34 anos
- 35-43 anos
- 44-50 anos
- 51-57 anos
- 58-64 anos
- 65 anos ou mais

7.17. Qual a dimensão do seu agregado familiar? (contando consigo)

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 ou mais pessoas

7.18. Tem filhos

- Sim
- Não

7.18.1. Tem em conta que respondeu sim à questão “Tem filhos”, indique quantos filhos tem

- 1 filho
- 2 filhos

- 3 filhos
- 4 filhos
- 5 ou mais filhos

7.18.2. Tem em conta que respondeu sim à questão “Tem filhos”, indique quantos destes são menores

- Nenhum
- 1 filho
- 2 filhos
- 3 filhos
- 4 filhos
- 5 ou mais filhos

7.19. Qual o seu estado civil?

- Solteiro
- União de facto
- Casado
- Divorciado/Separado
- Viúvo

7.20. Qual o seu género?

- Feminino
- Masculino

7.21. Selecione na opção do valor do seu salário líquido médio mensal no qual se encaixa (Salário líquido é o salário que recebe com os impostos aplicados)

Menos de 705€

705€-799€

800€-899€

900€-999€

1000€-1500€

Mais de 1500€