



**Politécnico
Castelo Branco**

Escola Superior de Gestão

A Perceção e Importância das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Retenção de Talentos: Um Estudo Empírico

Ana Carolina Brito Gama

Orientadores

Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Sara Monteiro Morgado Dias Nunes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova 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

Maio de 2025

Composição do júri

Presidente do júri

Professor José Pedro Rebola Ferreira de Sousa

Vogais

Doutor António João Santos Nunes

Professor Auxiliar no Departamento de Gestão e Economia

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior

Doutora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

Instituto Politécnico de Castelo Branco

Dedicatória

À minha filha Diana!

Agradecimentos

Concluir esta dissertação foi um desafio exigente, que não teria sido possível superar sem o apoio de várias pessoas muito importantes.

O primeiro agradecimento vai para todos os professores que ao longo destes dois anos me transmitiram os seus conhecimentos, e me ajudaram a crescer tanto a nível pessoal como académico.

Agradeço profundamente às minhas orientadoras, Professora Adjunta Doutora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto e Professora Adjunta Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pelos contributos valiosos ao longo de todo o processo.

Agradeço ainda a todas as pessoas que gentilmente disponibilizaram o seu tempo para responder ao questionário que sustentou esta investigação. A vossa colaboração foi essencial para a concretização deste trabalho.

À minha família, o meu suporte incondicional, pela paciência e por estarem sempre presentes. Sem o vosso amor, este caminho teria sido muito mais difícil. Obrigada pelos valores que me transmitiram, por me apoiarem e amarem incondicionalmente.

Aos meus amigos, os de sempre, obrigada por estarem sempre presentes — mesmo quando o tempo era pouco, e as prioridades eram outras. O vosso carinho, compreensão e boa disposição ajudaram-me mais do que imaginam.

E porque nenhuma conquista tem verdadeiro significado se não for partilhada, esta não é apenas minha — é de todos os que caminharam e caminham comigo.

Resumo

Num contexto organizacional marcado pela escassez de talento, crescente mobilidade profissional e alterações demográficas, a retenção de colaboradores qualificados é um desafio estratégico para a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Esta investigação teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de GRH implementadas nas suas organizações e avaliar a importância atribuída a essas práticas no contexto da retenção de talentos. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) identificar as principais práticas de GRH que influenciam a retenção de talentos; ii) analisar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de GRH implementadas na sua organização; iii) avaliar a relação entre as percepções das práticas de GRH e a intenção de permanência dos colaboradores na organização; iv) determinar a importância atribuída pelos colaboradores às diferentes práticas de GRH em relação à sua retenção; v) analisar a variação na importância das práticas de GRH entre as diferentes gerações.

Os dados foram recolhidos através de um questionário disponibilizado online, tendo-se obtido 248 respostas válidas. Os critérios de inclusão consideraram participantes com vínculo laboral ativo, independentemente do setor de atividade ou tipo de contrato. A amostragem foi não probabilística por conveniência, sendo a divulgação do questionário realizada através das redes sociais e contactos institucionais. A distribuição geracional dos respondentes foi a seguinte: Geração Z (8%), Geração *Millennials* (54%), Geração X (25%) e *Baby Boomers* (13%).

Os resultados revelam discrepâncias estatisticamente significativas ($p < 0,001$) entre a percepção dos colaboradores e a importância atribuída às práticas de GRH implementadas na organização. Concluiu-se ainda que as gerações *Millennials* e X, apresentam menor compromisso organizacional, refletindo uma maior predisposição para a mudança. Entre os principais motivos que poderiam motivar uma mudança de emprego, todas as gerações atribuíram maior importância à remuneração e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Apesar dos contributos relevantes deste estudo, reconhece-se que a representatividade desigual de algumas gerações na amostra, bem como a inserção ainda recente da geração Z no mercado de trabalho, poderão ter influenciado parcialmente a análise comparativa entre grupos etários. Para futuras investigações, sugere-se a utilização de metodologias qualitativas complementares, bem como a inclusão de variáveis relacionadas com a mobilidade internacional, de modo a aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a retenção de talento entre diferentes perfis geracionais.

Palavras-chave

Retenção de Talentos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Gerações no Trabalho; Fatores motivacionais; Mercado de Trabalho; Expectativas de Trabalho.

Abstract

In an organizational context marked by talent scarcity, increasing professional mobility, and demographic changes, retaining qualified employees has become a strategic challenge for Human Resource Management (HRM). This study aimed to analyze employees' perceptions of HRM practices implemented in their organizations and to assess the importance attributed to these practices in the context of talent retention. The following specific objectives were established: (i) to identify key HRM practices that influence talent retention; (ii) to analyze employees' perceptions regarding the effectiveness of HRM practices implemented in their organization; (iii) to evaluate the relationship between employees' perceptions of HRM practices and their intention to remain in the organization; (iv) to determine the importance attributed by employees to various HRM practices in relation to their retention; and (v) to analyze the variation in the importance of HRM practices across different generations.

Data collection was conducted through an online questionnaire, yielding 248 valid responses. Inclusion criteria considered participants with an active employment relationship, regardless of sector or contract type. The sampling method was non-probabilistic and based on convenience, with the questionnaire disseminated through social media and institutional contacts. The generational distribution of respondents was as follows: Generation Z (8%), Millennials (54%), Generation X (25%), and Baby Boomers (13%).

The results reveal statistically significant discrepancies ($p < 0.001$) between employees' perceptions and the importance they assign to the HRM practices implemented in their organizations. It was also concluded that Millennials and Generation X show lower organizational commitment, reflecting a greater openness to change. Regarding the main reasons that could lead to a job change, all generations assigned the highest importance to remuneration and work-life balance.

Despite the relevant contributions of this study, it is acknowledged that the unequal representation of some generations in the sample, as well as the relatively recent entry of Generation Z into the labor market, may have partially influenced the comparative analysis between age groups. For future research, it is suggested to use complementary qualitative methodologies, as well as to include variables related to international mobility, in order to deepen the understanding of the factors that influence talent retention across different generational profiles.

Keywords

Talent Retention; Human Resource Management; Generations in the Workplace; Motivational Factors; Labor Market; Job Expectations.

Índice geral

Introdução	1
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
CAPÍTULO I - Transição demográfica: o desafio do duplo envelhecimento da população	3
1.1 Introdução.....	3
1.2 Envelhecimento da população	4
1.3 Causas e consequências do duplo envelhecimento da população	6
CAPÍTULO II – Principais gerações no ativo.....	8
2.1 Introdução	8
2.2 Caracterização das principais gerações no ativo.....	9
2.2.1 <i>Baby Boomers</i>	9
2.2.2 Geração X	10
2.2.3 Geração Y ou <i>Millennials</i>	11
2.2.4 Geração Z.....	12
2.3 Principais aspetos valorizados no trabalho, pelas diferentes gerações.....	13
CAPÍTULO III – Práticas de GRH e retenção de talento	16
3.1 Introdução	16
3.2 Importância da retenção de talento	17
3.3 Práticas de GRH para reter talentos.....	18
3.3.1 Práticas de GRH relevantes para a Retenção de Talento	19
PARTE II – Estudo empírico	25
CAPÍTULO IV – <i>Desing</i> da investigação.....	25
4.1 Metodologia	25
CAPÍTULO V – Análise e Discussão dos Resultados.....	27
5.1 Caracterização da amostra.....	27
5.2 Perceção dos inquiridos: o que acontece na organização vs a importância atribuída	30
5.2.1 Recrutamento e Segurança no Emprego.....	30
5.2.2 Formação e Progressão	33
5.2.3 Descrição e Desenho de Funções.....	35
5.2.4 Avaliação de Desempenho	37
5.2.5 Recompensas, Reconhecimento e Participação.....	39
5.2.6 Práticas de Trabalho Flexíveis	41
5.3 Perceção das diferentes gerações: o que acontece vs importância atribuída.....	44
5.3.1 Recrutamento e Segurança	44
5.3.2 Formação e Progressão	47

5.3.3 Descrição e Desenho de Funções.....	50
5.3.4 Avaliação de Desempenho.....	53
5.3.5 Recompensas, Reconhecimento e Participação.....	56
5.3.6 Práticas de Trabalho Flexíveis.....	59
5.4. Comportamento das diferentes gerações face ao comportamento de pesquisas de emprego.....	62
Conclusão.....	69
Referências bibliográficas.....	71
Anexo I – Questionário.....	77

Lista de Tabelas

Tabela 1: Definição dos anos de nascimento para diferentes gerações, segundo Twenge et al. (2010).....	9
Tabela 2: Aspectos valorizados no contexto laboral por diferentes gerações.....	14
Tabela 3: Caracterização sociodemográfica relativa à amostra em estudo.....	27
Tabela 4: Caracterização profissional relativa à amostra em estudo.....	29
Tabela 5: Recrutamento e Segurança no Emprego: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248).....	31
Tabela 6: Formação e Progressão: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248).....	33
Tabela 7: Descrição e Desenho de Funções: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248).....	35
Tabela 8: Avaliação de Desempenho: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248).....	37
Tabela 9: Recompensas, Reconhecimento e Participação: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248).....	39
Tabela 10: Práticas de Trabalho Flexíveis: Percepção e Importância (N=248).....	41

Índice de gráficos

Gráfico 1: Percepção do que acontece na organização sobre Práticas de Recrutamento e Segurança por Geração	44
Gráfico 2: Importância atribuída às práticas de recrutamento e segurança por geração.....	45
Gráfico 3: Percepção do que acontece na organização sobre Formação e Progressão, por Geração	47
Gráfico 4: Importância atribuída às práticas de Formação e Progressão por geração.....	48
Gráfico 5: Percepção do que acontece na organização sobre Descrição e Desenho de Funções, por Geração	50
Gráfico 6: Importância atribuída às práticas de Descrição e Desenho de Funções, por geração.....	51
Gráfico 7: Percepção do que acontece na organização sobre Avaliação de Desempenho, por Geração	54
Gráfico 8: Importância atribuída às práticas de Avaliação de Desempenho, por geração.....	54
Gráfico 9: Percepção do que acontece na organização sobre Recompensas, Reconhecimento e Participação, por Geração	57
Gráfico 10: Importância atribuída às práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação, por geração	58
Gráfico 11: Percepção do que acontece na organização sobre Práticas de Trabalho Flexíveis, por Geração...	60
Gráfico 12: Importância atribuída às práticas de Práticas de Trabalho Flexíveis, por geração	60
Gráfico 13: Associação entre geração e hábito de procura de emprego	63
Gráfico 14: Associação entre geração e Frequência de abordagem de outras empresas/organizações	64
Gráfico 15: Associação entre geração e "imagina-se a trabalhar na mesma empresa/organização daqui a 1 ano?"	64
Gráfico 16: Associação entre geração e o principal motivo que o levaria a deixar a sua organização/empresa atual.....	66

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

COVID-19 – Doença provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2

EB – Employer Brand (Marca do Empregador)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

PVC (Employee Value Proposition) – Proposta de Valor ao Empregado

PWC – PricewaterhouseCoopers

RH – Recursos Humanos

SPSS – Software Statistical Package for the Social Sciences

UE27 – 27 países membros da União Europeia

Introdução

A gestão eficaz do capital humano tornou-se um fator crítico para a competitividade das organizações num contexto marcado pela globalização, transformação tecnológica acelerada e alterações demográficas profundas (Ahmić & Čizmić, 2021). Em Portugal, o duplo envelhecimento demográfico e a dificuldade em reter talentos qualificados impõem desafios significativos à sustentabilidade do mercado de trabalho (Sousa, Ramos, & Carvalho, 2020). Neste contexto, as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) assumem um papel estratégico na atração e retenção de colaboradores talentosos, sendo essencial compreender a perceção dos colaboradores face a essas práticas e a sua influência na intenção de permanência nas organizações.

Neste sentido, ao longo deste trabalho serão abordados conceitos fundamentais e particularmente relevantes no contexto português, tais como o duplo envelhecimento demográfico, retenção de talento, *turnover* e práticas de GRH.

O envelhecimento da população, aliado à baixa taxa de natalidade, à entrada cada vez mais tardia dos jovens no mercado de trabalho e à elevada emigração tem comprometido a sustentabilidade e o rejuvenescimento da população ativa em Portugal (Sousa et al., 2020). Acresce a este cenário a dificuldade crescente em reter talento, fator que tem igualmente influenciado de forma negativa a capacidade do país em manter uma força de trabalho adequada às exigências do mercado.

A retenção diz respeito à identificação e implementação de programas de GRH a longo prazo que procurem manter na organização colaboradores qualificados, experientes e talentosos. Com a crescente competitividade no mercado de trabalho, a globalização da economia e as melhores condições de trabalho oferecidas por outros países, torna-se cada vez mais difícil manter nas organizações portuguesas os colaboradores talentosos (Lirio, Gallon, Costa, & Pauli, 2020).

Paralelamente, importa considerar o conceito de *turnover*, entendido como o oposto da retenção. O *Turnover* corresponde à taxa de rotatividade de colaboradores numa organização, ou seja, ao rácio entre os colaboradores que permanecem e os que deixam a organização (Tavares, 2021). Para além dos custos financeiros, que representam entre 150% a 200% do salário anual do empregado que saiu da organização, a substituição de funcionários tem ainda impacto na cultura organizacional e na qualidade do trabalho (Tavares, 2021). Além disso, a perda de talentos pode levar a uma queda na produtividade, aumento do tempo de formação para novos funcionários e perda de clientes (Lirio et al., 2020).

Neste sentido, são necessárias estratégias de GRH que permitam reter e preservar os colaboradores qualificados e competentes nas organizações. No entanto, estabelecer medidas de retenção de talentos não é de todo uma tarefa fácil, sobretudo porque atualmente no mercado de trabalho coabitam profissionais de diferentes faixas etárias, que compõem diferentes gerações, com

comportamentos, valores e necessidades muito específicas (Fantini & Souza, 2015; Tavares, 2021).

Compreender o contexto social e económico em que essas gerações cresceram e se desenvolveram, bem como os seus fatores motivacionais, interesses, valores e expectativas, tanto em relação ao trabalho como à qualidade de vida, é fundamental para que as práticas de GRH possam ser devidamente ajustadas às suas especificidades (Lirio et al., 2020).

Deste modo, a presente investigação tem como objetivo geral analisar a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH e avaliar a importância atribuída a essas práticas no processo de retenção de talentos nas organizações. Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar as principais práticas de GRH que influenciam a retenção de talentos;
- II. Analisar a perceção dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de GRH implementadas na sua organização;
- III. Avaliar a relação entre as perceções das práticas de GRH e a intenção de permanência dos colaboradores na organização;
- IV. Determinar a importância atribuída pelos colaboradores às diferentes práticas de GRH em relação à sua retenção;
- V. Analisar a variação nas perceções e na importância das práticas de GRH entre diferentes grupos demográficos, nomeadamente a idade.

De forma a dar resposta aos objetivos definidos, procedeu-se à aplicação de um questionário previamente validado. A recolha dos dados foi realizada através da plataforma *Google Forms* e a sua distribuição ocorreu exclusivamente por via digital, tendo sido enviado por correio eletrónico para instituições de ensino superior e secundário, entidades da administração pública local, empresas de diversos setores de atividade e para a rede de contactos pessoais e profissionais da autora da investigação. O questionário pretendeu analisar duas perspetivas distintas: por um lado, a perceção dos inquiridos relativamente às práticas de GRH efetivamente implementadas nas organizações (o que acontece – perceção); por outro, a importância atribuída a essas mesmas práticas (o que os inquiridos valorizam - importância). Para o tratamento e análise estatística dos dados utilizou-se o *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 27.

Esta dissertação está organizada em duas partes principais: Fundamentação teórica e Estudo empírico, complementadas pela introdução, Análise e Discussão, Conclusão e Referências Bibliográficas. A introdução contextualiza o estudo e a sua importância, define o problema e os objetivos. A parte teórica inclui: análise do duplo envelhecimento demográfico, caracterização das gerações no ativo e estudo das práticas de GRH para a retenção. A parte empírica inclui a Metodologia e a Análise e Discussão dos Resultados. Por fim, a Conclusão sistematiza os principais resultados da investigação, refletindo sobre a sua relevância e implicações, identifica limitações do estudo e propõe direções para futuras investigações.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO I - Transição demográfica: o desafio do duplo envelhecimento da população

1.1 Introdução

O envelhecimento demográfico constitui um dos maiores desafios para a sustentabilidade dos mercados de trabalho contemporâneos, com implicações diretas na GRH. Embora muito comum e utilizado no dia-a-dia, o termo “envelhecimento” ultrapassa a dimensão individual, configurando também um fenómeno coletivo com profundas implicações sociais e económicas (Rosa, 2012).

Segundo Jacob, Pocinho e Fernandes (2013), o envelhecimento individual é um processo natural, dinâmico, progressivo e irreversível que acompanha o ser humano desde o nascimento até à morte. É ainda um fenómeno pessoal e de variabilidade individual. Relativamente ao conceito de envelhecimento coletivo, é um conceito mais amplo, que diz respeito às mudanças demográficas e sociais que ocorrem numa população ou sociedade.

Uma das noções mais importantes dentro do envelhecimento coletivo é o envelhecimento demográfico (Rosa, 2012), sendo definido como uma evolução particular da composição etária da população, que corresponde ao aumento da importância estatística dos idosos ou à diminuição da importância estatística dos jovens (Rosa, 2012; United Nations, 2020). Assim, para compreender o envelhecimento demográfico é necessário ter em conta que numa sociedade todos os indivíduos são agrupados indistintamente em categorias fixas, consoante a sua idade (Rosa, 2012), nomeadamente em “jovens”, são todas as pessoas com idades inferiores a 15 anos; “pessoa em idade ativa”, são pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos e “idoso”, pessoas com 65 ou mais anos (PORDATA, 2023; Rosa, 2022).

Existem alguns indicadores que permitem avaliar o envelhecimento demográfico nomeadamente o aumento da idade média da população, aumento da percentagem da população idosa ou através do índice de envelhecimento, isto é, o número de pessoas com 65 ou mais anos por cada 100 pessoas menores de 15. Em Portugal, em 2023, este índice era de 188,1 idosos por 100 jovens (PORDATA, 2025), evidenciando uma tendência clara de envelhecimento da população.

Outro conceito importante ligado ao envelhecimento coletivo é o envelhecimento societal (ou da sociedade), frequentemente associado, mas não necessariamente coincidente, com o envelhecimento populacional. É facto que uma população pode envelhecer e a sociedade não, o que em termos práticos significa que apesar da população estar a envelhecer, a sociedade está a reagir e a encontrar formas de se adaptar ao envelhecimento demográfico. Infelizmente na maioria das vezes não

são tomadas medidas suficientes para atenuar os efeitos do envelhecimento da população, originando também um envelhecimento da sociedade (Rosa, 2012).

De realçar que o envelhecimento demográfico e societal não são apenas fenómenos estatísticos. São uma realidade que tem impacto direto na GRH das organizações, uma vez que com o aumento do número de colaboradores mais velhos e a coexistência de múltiplas gerações no mercado de trabalho, as organizações enfrentam desafios significativos na retenção de talentos (United Nations, 2020). Assim, para a sustentabilidade e competitividade organizacional torna-se fundamental que as organizações implementem práticas de GRH que respondam às necessidades de uma força de trabalho diversificada, promovendo a inclusão, o reconhecimento das competências intergeracionais e a valorização do conhecimento acumulado pelos colaboradores mais experientes (Jacob et al., 2013). Ao mesmo tempo, é necessário criar estratégias inovadoras que atraiam e retenham novos talentos, assegurando o equilíbrio entre inovação e experiência (United Nations, 2020).

1.2 Envelhecimento da população

Nas últimas décadas, o envelhecimento demográfico assumiu uma enorme importância nas sociedades contemporâneas (Sousa et al., 2020), isto porque a população idosa está a aumentar substancialmente (Husic, Melero, Barakovic, Lameski, Zdravevski, Maresova, Krejcar, Chorbev, Garcia, & Trajkovik, 2020). Esta transformação demográfica está intimamente ligada ao aumento da esperança média de vida, impulsionado, em grande medida, pelos avanços na medicina, na saúde pública e no sistema de proteção social (PORDATA, 2024).

As projeções indicam que a parcela da população global com 65 ou mais anos aumente de 10%, em 2022, para 16% em 2050 (United Nations, 2022). A par do aumento da população mais velha, os índices de natalidade têm vindo a diminuir e como resultado, as previsões são de que até 2050, a população com menos de 15 anos, seja metade das pessoas com 65 anos ou mais (United Nations, 2022). Embora o processo de envelhecimento demográfico tenha uma dimensão mundial, manifestou-se particularmente na Europa, motivo pelo qual este continente ficou conhecido como «continente grisalho» (Rosa, 2012).

Portugal acompanha esta tendência. Em 1980 apresentava uma das populações menos envelhecida dos atuais países da UE27 e atualmente, é um dos países mais envelhecidos do espaço europeu, e consequentemente do mundo (PORDATA, 2024). Esta mudança profunda da sociedade portuguesa surgiu a partir dos anos 70 do século XX, e deveu-se a múltiplos fatores destacando-se a melhoria das condições de saúde (PORDATA, 2024; Rodrigues, 2018). De 1974 até 2023, a esperança média de vida à nascença em Portugal aumentou 14,1 anos, passando dos 67,1 para os 81,2 anos (PORDATA, 2024).

Ainda de acordo com dados do PORDATA (2025), o grupo etário dos jovens, em 2023, representava 13% da população total, enquanto a população idosa, representa 24% (PORDATA, 2023), tendo aumentado 14% em 50 anos. Também o índice de envelhecimento em Portugal tem vindo sempre a aumentar. Em 2023 era de 188, ou seja, existiam 188 idosos por 100 jovens (PORDATA, 2025).

No que respeita à sustentabilidade e ao rejuvenescimento da população ativa, de 2011 para 2021, o cenário agravou-se. O índice de rejuvenescimento da população ativa em 2023 foi de 76,5, o que significa que, potencialmente, por cada 100 indivíduos que saem do mercado de trabalho, apenas ingressam 76,5 (BPstat, 2024). Estes dados são alarmantes uma vez que indicam que não é possível assegurar a reposição da população em idade ativa (INE, 2022). Para além do envelhecimento da população e da baixa natalidade, este índice é ainda afetado pelo ingresso cada vez mais tardio dos jovens no mercado de trabalho, muito devido ao aumento progressivo dos anos de escolaridade obrigatória e do número de indivíduos que frequentam o ensino superior (Sousa et al., 2020). De acordo com dados de 2024 da PORDATA, em 2023, havia cinco vezes mais alunos do que em 1978 (446 mil vs. 82 mil). Os Censos de 2021 registaram 1,8 milhões de pessoas com este grau de ensino, o equivalente a 20% da população.

Estes indicadores mostram uma realidade que terá obrigatoriamente impactos nos sistemas sociais, políticos e económicos (Azevedo, 2022; Pinto, 2015). A nível organizacional, Portugal depara-se com outro grande problema, a emigração, sobretudo de colaboradores qualificados. A precariedade, poucas condições de trabalho e os baixos salários (encontrando-se entre os 13 países da UE com o salário mínimo nacional abaixo dos mil euros (Machado, 2022)) não cativam os jovens a trabalhar em Portugal, levando à taxa de emigração mais elevada da Europa e uma das maiores do mundo (Bastos, Albuquerque, & Rosa, 2024). Dados recentes mostram que um em cada três jovens portugueses, com idades compreendidas entre os 15 e os 39 anos, residem atualmente no estrangeiro. E quase um terço das mulheres em idade fértil está fora do país (Bastos et al., 2024).

Assim, o envelhecimento da população é o reflexo de mudanças estruturais significativas nas dinâmicas demográficas, incluindo a queda das taxas de natalidade e o aumento da esperança média de vida (Sousa et al., 2020). No entanto, quando se analisa este fenómeno sob uma perspetiva mais ampla, surge o conceito de duplo envelhecimento, que combina o aumento da proporção de idosos com a redução da população jovem (Rosa, 2022). Este fenómeno é especialmente evidente em países como Portugal, onde a diminuição constante dos nascimentos e a emigração de jovens em idade produtiva comprometem gravemente a sustentabilidade demográfica e económica (INE, 2022). Assim, entender as causas e consequências do duplo envelhecimento é crucial para mitigar os seus impactos a nível social, económico e organizacional, enquanto se procura garantir a sustentabilidade da força de trabalho e o equilíbrio intergeracional.

1.3 Causas e consequências do duplo envelhecimento da população

Conforme referido anteriormente, a população portuguesa encontra-se numa fase de grande ajustamento demográfico – a esperança de vida aumentou, há mais pessoas sem filhos, mais gente a viver sozinha, as famílias são mais pequenas, existem menos jovens e crianças e conseqüentemente, a curto prazo, existiram menos pessoas (PORDATA, 2025).

Portugal é atualmente um dos países mais envelhecidos da Europa, devendo-se este fenómeno sobretudo à baixa taxa de natalidade e ao aumento da esperança média de vida, originando o que na literatura é descrito como duplo envelhecimento demográfico (PORDATA, 2024).

Ao longo deste subcapítulo, pretende-se esclarecer quais as causas e principais consequências desta problemática.

No que respeita aos níveis de fecundidade, existe uma longa história de baixas taxas em inúmeras sociedades, nomeadamente nos Estados Unidos da América, Canadá, Japão e na maioria dos países europeus ((Basten, Sobotka, & Zeman, 2017). Em Portugal, verifica-se, uma das mais baixas taxas de fecundidade da Europa e conseqüentemente do mundo (Cabral, 2017; Observatório Nacional Luta Contra a pobreza, 2020). Segundo a Fundação Francisco Manuel dos Santos (2024), em cerca de cinco décadas, o número de nascimentos em Portugal caiu para menos de metade, sendo que no início dos anos sessenta, havia mais de 200 mil nascimentos por ano e, atualmente, esse número não chega aos 85 mil. A tendência de declínio dos nascimentos é antiga, no entanto tem atingido valores mais dramáticos nos últimos anos (PORDATA, 2024), o que traz amplas repercussões económicas e sociais, uma vez que afeta os mercados de trabalho, laços intergeracionais, relações de género e políticas públicas (Basten et al., 2017).

Em 1982, a média de filhos por mulher diminuiu para valores inferiores ao limiar da substituição de gerações, correspondente a 2,1 filhos por mulher (nas atuais condições de mortalidade nos países europeus) e no ano de 1994, pela primeira vez, esse índice ficou abaixo do limiar de 1,5 filhos por mulher, valor considerado crítico para a sustentabilidade de qualquer população, uma vez que impossibilita a recuperação das gerações no futuro, caso esse nível seja mantido por um longo período (Mendes, 2016). Em 2022 a média de filhos por mulher era de 1,43 (PORDATA, 2024). Esse fenómeno ocorre devido a inúmeros fatores nomeadamente ao adiamento da maternidade e paternidade. Conforme indicam os dados do PORDATA (2024), em 2023, a idade média das mães no momento do nascimento de um filho foi de 32,2 anos, enquanto a idade média das mães no nascimento do primeiro filho foi de 31 anos. A proximidade de ambas as idades médias, revela ainda que, em Portugal, as mulheres tendem a ter apenas um filho (Mendes, 2016).

Relativamente ao envelhecimento populacional, à semelhança dos baixos níveis de natalidade, é um fenómeno transversal e que trouxe muitos desafios novos às sociedades modernas. Em Portugal esta situação tem levantando grande preocupação, pois as previsões indicam que até 2065, a população com 65 anos ou mais aumente para os 37% (Observatório Nacional Luta Contra a pobreza, 2020). Obviamente que o aumento da esperança média de vida é um sinal da melhoria dos cuidados de saúde, desenvolvimento científico e socioeconómico, o que é extremamente positivo. Contudo também levanta muitos desafios socioeconómicos transversais a vários setores da sociedade, sobretudo ao nível da sustentabilidade da população ativa, sustentabilidade dos atuais sistemas de saúde e pensões, mas também no que respeita ao estado de saúde (física e mental) e vulnerabilidade financeira (níveis de dependência física e mental, isolamento e estigmatização social (Observatório Nacional Luta Contra a pobreza, 2020).

Dada a complexidade e as inúmeras consequências do duplo envelhecimento, este tema encontra-se na ordem do dia, despertando interesse tanto dos académicos como da sociedade civil. Isto porque provocam efeitos diretos na demografia e consequentemente, na sociedade portuguesa (Mendes, 2016). As principais consequências são o compromisso do aumento, ou até a manutenção da população; compromisso da população ativa, desafios sociais que o aumento muito acelerado da população idosa provoca, nomeadamente no que diz respeito à sustentabilidade da segurança social e do Sistema Nacional de saúde (Mendes, 2016).

Compreender as causas e consequências do duplo envelhecimento demográfico é essencial para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias organizacionais eficazes. No contexto das organizações, este fenómeno impõe desafios relevantes à gestão estratégica de pessoas, especialmente no que se refere à atração, retenção e valorização de talentos multigeracionais.

CAPÍTULO II – Principais gerações no ativo

2.1 Introdução

Neste capítulo procedeu-se à revisão da literatura relativa às diferentes gerações presentes no local de trabalho, explorando as suas principais características, motivações e respetivas implicações ao nível da retenção de talentos. A compreensão das especificidades geracionais revela-se essencial para a formulação de estratégias eficazes de GRH, orientadas para a motivação e fidelização dos colaboradores.

O conceito de “geração” é utilizado para agrupar faixas etárias, definidas como grupos de pessoas que partilham o mesmo intervalo de anos de nascimento ((Mahmoud, Fuxman Mohr, Reisel, & Grigoriou, 2021), tendo por isso vivenciado o mesmo contexto histórico e sociocultural (Silva & Carvalho, 2021), em fases cruciais do desenvolvimento (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016).

De acordo com Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010), as pessoas que pertencem à mesma geração acabam por possuir valores e características idênticas que influenciam a sua forma de estar na vida e no trabalho.

As diferentes gerações distinguem-se, assim, pelo contexto sociocultural em que cresceram, refletindo-se em valores e motivações distintos. Essas diferenças podem, por vezes, gerar conflitos geracionais devido à maneira como cada uma entende o mundo, a vida familiar e/ou o trabalho (Oliveira, 2011).

Importa, contudo, sublinhar que as gerações não são grupos homogêneos e que cada indivíduo é único (Mahmoud et al., 2021). Ainda assim, conhecer as particularidades de cada geração - os seus interesses e motivações, perspetivas de futuro, formas de agir, pensar e ver o mundo - permite às organizações adequar as suas estratégias de GRH (Comazzetto et al., 2016; Lirio et al., 2020).

Este ajustamento revela-se particularmente relevante face a um dos principais desafios do mercado de trabalho atual: a coexistência de profissionais de diferentes gerações, que requer uma adaptabilidade para responder às necessidades e expectativas de cada grupo (Borges, 2016). A heterogeneidade geracional, vai muito além da diferença de idades, de comportamento, valores e visões. Abrange também diferenças e paridades ao nível das competências organizacionais como liderança, compromisso, relacionamento interpessoal, entre outros (Comazzetto et al., 2016).

Importa ainda referir que os autores que se preocupam com o estudo dos perfis de gerações nem sempre apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada uma das gerações. Pelo que, por exemplo, os limites que colocam uma determinada pessoa na Geração Z e outra na Geração *Millennials* não são precisos, definitivos ou universalmente acordados (Dimock, 2023). Já no que respeita à descrição das características individuais de

cada um dos grupos, as opiniões não divergem significativamente (Comazzetto et al., 2016). De forma a uniformizar a informação contida neste trabalho foi tida em consideração a classificação segundo Twenge et al. (2010), que define as diferentes gerações de acordo com os anos de nascimento descritos na Tabela 1:

Foram apenas tidas em consideração as quatro principais gerações que atualmente se encontram presentes no mercado de trabalho.

Tabela 1: Definição dos anos de nascimento para diferentes gerações, segundo Twenge et al. (2010)

Geração	Ano de Nascimento
<i>Baby Boomers</i>	Nascidos entre 1946 e 1964
Geração X	Nascidos entre 1965 e 1981
Geração Y ou <i>Millennials</i>	Nascidos entre 1982 e 1999
Geração Z	Nascidos a partir do ano de 2000

Adaptado de: Twenge et al. (2010)

Dada a coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho, compreender as suas características é essencial para desenvolver estratégias de GRH ajustadas que promovam a sua motivação e permanência nas organizações.

2.2 Caracterização das principais gerações no ativo

Atualmente coexistem nas empresas, quatro gerações distintas que trazem uma diversidade de perspectivas, habilidades e estilos de trabalho.

Apresentam-se, seguidamente, de forma sucinta, as principais características das quatro gerações que se encontram no ativo (*Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z), de forma a compreender o posicionamento no trabalho e a melhor forma de atrair, desenvolver e reter os profissionais de cada uma das gerações.

2.2.1 *Baby Boomers*

Traduzindo do inglês, *Baby Boomers*, significa “explosão de bebês”. Esta geração é constituída pelos indivíduos nascidos entre os anos 1946 e 1964, tendo recebido esta designação por corresponder a um período historicamente marcado por um aumento significativo das taxas de natalidade nos Estados Unidos, após o regresso dos soldados da Segunda Guerra Mundial (Costa, 2021). Esta geração

cresceu a acompanhar a guerra do Vietnam, a ida do homem à lua e inúmeros movimentos de defesa dos direitos humanos e das mulheres (Costa, 2021; Rodrigues, 2018).

Segundo Comazzetto et al. (2016), os *Baby Boomers* são reconhecidos por terem sido jovens rebeldes que se transformaram, na sua maioria, em adultos conservadores. Tendem a valorizar a progressão na carreira, o estatuto profissional e demonstram elevados níveis de lealdade e compromisso com as organizações onde trabalham. Teles e Barroso (2023), bem como Rodrigues (2018), descrevem esta geração como socialmente madura, otimista, disciplinada, estruturada, crítica e dedicada ao trabalho. Lirio et al. (2020) acrescentam que o seu comportamento organizacional é marcado pela dedicação, rigor e valorização da estabilidade.

Em relação à sua permanência nas organizações, Fantini e Souza (2015) destacam a procura por estabilidade e segurança como fatores determinantes na sua retenção, sendo muito frequente a permanência prolongada na mesma entidade empregadora. Teles e Barroso (2023) apontam ainda a inteligência emocional como uma competência frequentemente associada a esta geração, contribuindo para a promoção de ambientes de trabalho mais colaborativos. A vasta experiência e conhecimento são referidos como elementos valiosos na tomada de decisões estratégicas de qualquer organização (Teles & Barroso, 2023).

Esta geração valoriza práticas de GRH que ofereçam estabilidade, reconhecimento e oportunidades de partilha de conhecimento (Teles & Barroso, 2023).

2.2.2 Geração X

Esta geração é constituída pelos filhos da geração dos *Baby Boomers*, tendo o termo “Geração X” sido disseminado por Coupland (1991), através da publicação “*Generation X: tales for an accelerated culture*” (Borges, 2016). Os indivíduos da Geração X, nascidos entre 1965 e 1981, cresceram num período de grande instabilidade familiar, social e financeira. Segundo Rodrigues (2018), a elevada taxa de desemprego, assim como o elevado número de divórcios, levou-os a serem indivíduos mais independentes, céticos, tolerantes, individualistas, viciados em trabalho e com foco nos resultados.

Do ponto de vista comportamental, estes indivíduos procuram equilibrar as exigências profissionais com as necessidades pessoais, mantendo, ainda assim, uma elevada dedicação ao trabalho e visão progressiva da carreira (Fantini & Souza, 2015). Esta geração tende a demonstrar lealdade organizacional quando identifica oportunidades reais de crescimento e reconhecimento. Adicionalmente, foi a primeira a ter contacto direto com a tecnologia digital e a dominar o uso de computadores de forma generalizada (Borges, 2016), o que impulsionou a sua capacidade de adaptação a ambientes tecnológicos e processos inovadores.

Teles e Barroso (2023) referem que a Geração X evidencia elevados níveis de inteligência processual, característica que favorece a criação e otimização de sistemas organizacionais e estruturas tecnológicas. Lirio et al. (2020) e Twenge et al. (2010) destacam ainda a preferência por relações informais no trabalho, a capacidade de aprendizagem rápida e a valorização da diversidade nos ambientes profissionais.

No contexto da GRH, esta geração responde positivamente a práticas que promovam estabilidade contratual, *feedback* estruturado e planos de progressão bem definidos (Teles & Barroso, 2023). Estas práticas são apontadas como determinantes na retenção dos profissionais da Geração X, por irem ao encontro das suas expectativas de segurança, autonomia e valorização do mérito.

Assim, estas características exigem práticas de GRH centradas na estabilidade contratual, *feedback* estruturado, e possibilidade clara de progressão ((Teles & Barroso, 2023).

2.2.3 Geração Y ou *Millennials*

A Geração *Millennials*, também conhecida como Geração Me, Geração Y ou, simplesmente *Millennials*, é composta por indivíduos nascidos entre 1982 e 1999, sucedendo à Geração X (Twenge et al., 2010). São frequentemente rotulados de “Nativos Digitais”, por terem sido a primeira geração a crescer com acesso generalizado à internet (Betz, 2019; Kiser & Washington, 2015), o que, segundo Twenge et al (2010) e Borges (2016) moldou o seu perfil enquanto colaboradores conectados, informados e exigentes em relação ao propósito do trabalho.

Segundo Kaplan et al. (2020), os indivíduos da *Millennials* são frequentemente descritos como exigentes, empreendedores, autónomos e ambiciosos. São ainda descritos como indivíduos que valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Kiser & Washington, 2015; Twenge et al., 2010; Wadlewski, 2022).

Segundo Borges (2016), tendem a valorizar ambientes de trabalho colaborativos, com forte componente social, onde possam construir relações próximas com os colegas. Wadlewski (2022) e Borges (2016) destacam que os *Millennials* atribuem grande importância à satisfação e desenvolvimento de competências e que têm uma grande preocupação com o meio ambiente e com os direitos humanos - contrastando com as gerações anteriores que associavam o trabalho, sobretudo, à estabilidade financeira.

O estudo NextGen, produzido pela PwC, em parceria com a University of Southern California e a London Business School, revelou que uma percentagem significativa dos *Millennials* prefere modelos de trabalho flexíveis, sendo que 64% optariam por trabalhar a partir de casa e 66% por horários flexíveis (PWC Brasil, 2013). Estes dados refletem a importância atribuída à autonomia e à conciliação entre as diferentes esferas da vida.

A literatura aponta ainda que esta geração é menos leal à organização que representa, comparativamente com às gerações anteriores, embora demonstrem elevado compromisso com o seu trabalho quando este vai ao encontro dos seus valores e expectativas (Lirio et al., 2020; Rodrigues, 2018; Wadlewski, 2022). São também frequentemente descritos como contestadores de estruturas hierárquicas tradicionais, inovadores e abertos à diversidade (Fantini & Souza, 2015; Borges, 2016).

Borges (2016) sintetiza oito características que diferenciam os indivíduos da *Millennials*: 1) valorização da liberdade de escolha e expressão; 2) personalização de bens e objetos; 3) formadores de opinião; 4) visão holística de organizações e projetos antes de integrarem equipas; 5) valorização do entretenimento e lazer em todas as áreas da vida; 6) forte capacidade de relacionamento interpessoal; 7) preferência por comunicações rápidas e eficazes; 8) inovadores.

De acordo com a Deloitte (2022), existem preocupações comuns entre os *Millennials* e a Geração Z – as duas gerações mais novas no mercado de trabalho - nomeadamente em relação ao custo de vida, equilíbrio entre o trabalho-vida pessoal, saúde mental, alterações climáticas, desigualdade e conflitos geopolíticos (Deloitte, 2022). O mesmo estudo revelou ainda que 25% dos *Millennials* pretendem mudar de emprego nos dois anos seguintes, sendo que um terço admite fazê-lo mesmo sem uma alternativa garantida, devido à perceção de remuneração inadequada e impacto negativo do ambiente de trabalho no seu bem-estar psicológico.

Assim, práticas de GRH que promovam flexibilidade, propósito, desenvolvimento contínuo e bem-estar são consideradas essenciais para atrair e reter indivíduos desta geração (Deloitte, 2022). Ambientes de trabalho colaborativos, com oportunidades de crescimento e que promovam a inovação, são valorizados por esta geração, reforçando a necessidade de alinhamento entre as políticas organizacionais e as expectativas profissionais dos *Millennials*.

2.2.4 Geração Z

Esta geração compreende os jovens nascidos a partir do ano de 2000, embora exista alguma variação nas delimitações temporais entre autores ((Twenge et al., 2010). A literatura descreve esta geração como bastante heterogénea, embora reconheça algumas características comuns, nomeadamente a capacidade de *multitasking*, elevada mobilidade e flexibilidade, adaptação rápida a novos contextos, domínio da *web* e dependência tecnológica (Tang et al., 2020; Wadlewski, 2022).

Segundo Silva e Carvalho (2021), estes jovens privilegiam a comunicação online, considerando-a mais confortável que a comunicação presencial.

O contexto socioeconómico em que esta geração cresceu é frequentemente apontado como um fator explicativo para o seu perfil comportamental. Esta geração

cresceu exposta a fenômenos como terrorismo, guerra, elevadas taxas de desemprego, recessões econômicas e crise financeira, o que contribuiu para moldar os seus valores e preocupações, tornando-os mais preocupados com a segurança física e financeira (Silva & Carvalho, 2021).

Apesar da sua presença ainda muito recente no mercado de trabalho, estudos preliminares apontam para traços diferenciadores face às gerações anteriores. De acordo com Wadlewski (2022), a Geração Z tende a ser mais exigente do que os *Millennials*, demonstrando baixa tolerância à progressão de carreira a longo prazo, maior impaciência e preferência por trajetórias rápidas de desenvolvimento. Fantini e Souza (2015) e Silva e Carvalho (2021) acrescentam que esta geração pode revelar dificuldades em aceitar estruturas organizacionais rígidas ou hierárquicas, evidenciando uma maior propensão para o empreendedorismo, recusa da rotina e a valorização da variedade de experiências profissionais.

Kaplan et al. (2020) referem ainda que a estabilidade laboral tradicional não constitui uma prioridade para esta geração, que privilegia ambientes dinâmicos, autonomia e alinhamento com os seus valores pessoais. Apesar das diferenças existentes, apresentam muitos pontos em comum com a *Millennials*, sobretudo na importância que dão ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sustentabilidade ambiente e à saúde mental (Deloitte, 2022).

Estas características exigem práticas de GRH que promovam ambientes de trabalho digitais, flexíveis, inclusivo e com propósito. Para os atrair e reter os indivíduos desta geração, as organizações devem investir em inovação, cultura inclusiva, oportunidades de crescimento e programas de apoio emocional (Deloitte, 2022; PwC, s.d.; Randstad, 2022).

2.3 Principais aspetos valorizados no trabalho, pelas diferentes gerações

As diferenças geracionais no mercado de trabalho têm trazido muitos desafios às organizações. Se, por um lado, a diversidade de gerações representa valor acrescentado, por outro, pode ser um desafio.

Para responder da melhor forma os desafios impostos pela diversidade geracional, no mercado de trabalho, importa conhecer em detalhe bem cada uma das gerações, sobretudo a forma como vêm o trabalho. A Tabela 2 apresenta, de forma sumária, os aspetos mais valorizados no trabalho por cada uma das gerações presentes atualmente no mercado de trabalho.

Tabela 2: Aspetos valorizados no contexto laboral por diferentes gerações

	Aspetos valorizados no trabalho
<i>Baby Boomers</i>	Lealdade à empresa (Callanan & Greenhaus, 2008)
	Priorizam a estabilidade (Tang, T., Cunningham, P., Frauman, Ivy, & Perry, 2012; Teles, & Barroso, 2023)
	Respeitam as hierarquias organizacionais e valorizam a autoridade no local de trabalho (Martins, 2023; Teles & Barroso, 2023)
	Valorizam o trabalho presencial (Teles, & Barroso, 2023)
	Valorizam programas de mentoria e reconhecem a importância da aprendizagem contínua (Teles, & Barroso, 2023)
	Comprometidos e dedicados ao trabalho (Martins, 2023)
	Elevada inteligência emocional (Teles, & Barroso, 2023)
Geração X	Procuram o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal ((Erickson, 2010; Teles & Barroso, 2023
	Adaptação à Tecnologia (Teles & Barroso, 2023)
	Importância do <i>feedback</i> Construtivo e Reconhecimento (Fish, 2018)
	Procuram estabilidade financeira, através da progressão profissional (Martins, 2023)
	Foco em Resultados e Eficiência (Teles & Barroso, 2023)
	Respeito pela hierarquia e pelo local de trabalho ((Martins, 2023)
	Resistência à mudança ((Martins, 2023)
<i>Millennials</i>	Propósito e Impacto Social ((Martins, 2023)
	Desenvolvimento Profissional Contínuo ((Martins, 2023)
	Flexibilidade no Trabalho (Teles & Barroso, 2023)
	Valorizam ambientes de trabalho que incorporam tecnologia e promovem a inovação (Teles & Barroso, 2023)
	Ambiente de Trabalho Inclusivo
	Valorizam <i>feedback</i> regulares e reconhecimento (Teles & Barroso, 2023)
	Procuram o Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal (Teles & Barroso, 2023)
	Preferem ambientes de trabalho colaborativos (Adkins, 2023; Martins, 2023)
	Valorizam líderes inspiradores e orientados para o desenvolvimento pessoal (Adkins, 2023; Martins, 2023)
	Transitam facilmente de empresa para empresa, pois têm um baixo envolvimento emocional e uma grande flexibilidade à mudança (Adkins, 2023; Martins, 2023)
Geração Z	Propósito e Impacto Social (Martins, 2023; Teles & Barroso, 2023)
	Elevada preocupação com aspetos relacionados com a saúde mental, o bem-estar e o ambiente (Teles & Barroso, 2023)
	Valoriza a diversidade e a inclusão (Teles & Barroso, 2023)

	valoriza a flexibilidade no trabalho e o trabalho remoto (Teles & Barroso, 2023)
	Procura ambientes de trabalho tecnologicamente avançados e integrados (Teles & Barroso, 2023)
	valorizam oportunidades de aprendizado e desenvolvimento contínuo, focado sobretudo habilidades práticas (Teles & Barroso, 2023)
	Prefere ambientes de trabalho colaborativos, com uma comunicação rápida, direta e eficiente (Martins, 2023)
	espera <i>feedback</i> regular e reconhecimento instantâneo por suas contribuições no trabalho (Martins, 2023)
	Valorizam o seu tempo pessoal em detrimento da profissão (Martins, 2023; Teles & Barroso, 2023)
	procura empregadores socialmente responsáveis, comprometidos com práticas éticas e sustentabilidade (Martins, 2023)
	Multifacetados (Martins, 2023; Teles & Barroso, 2023)
	Mais desconetados com a organização (Martins, 2023)
	Interesse crescente no empreendedorismo e valorizam a autonomia no trabalho (Martins, 2023)
	propensa a procurar novos empregos (Teles & Barroso, 2023)
	Procuram flexibilidade - horários flexíveis, possibilidades de trabalho remoto (Teles & Barroso, 2023)

Fonte: Elaboração Própria

Conhecer as características das gerações que trabalham nas organizações é o primeiro passo para reter talento. Mas mais que compreender as características de cada geração é fundamental adequar as práticas de GRH às necessidades, crenças e desejos. A correta adequação e implementação de práticas de GHR é determinante na manutenção, retenção e compromisso dos colaboradores.

De seguida, são abordadas as práticas de GRH contempladas no estudo.

CAPÍTULO III – Práticas de GRH e retenção de talento

3.1 Introdução

Capital humano, refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências e competências dos indivíduos que compõem uma organização. Constitui um dos principais ativos intangíveis de uma organização e desempenha um papel fundamental no sucesso e desempenho da mesma (Ahmić & Čizmić, 2021; Mourão, 2020).

A GRH surge da importância dada às pessoas, enquanto recurso valioso que deve ser gerido estrategicamente e eficientemente, uma vez que é através delas que se conseguem obter vantagens competitivas (Almeida & Almeida, 2021). Assim, GRH pode ser definida como o conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, tendo como objetivo atrair, reter e motivar os colaboradores, alinhando os seus interesses com os objetivos da organização (Mourão, 2020).

Entre as práticas frequentemente referidas na GRH destacam-se o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento e retenção (Caroço & Correia, 2012). A adoção estratégica destas práticas, centrada no investimento no capital humano, está associada a benefícios organizacionais significativos, como o aumento da produtividade, redução da rotatividade de funcionários, melhoria no clima organizacional, maior compromisso dos colaboradores e atração/ retenção de talentos (Caroço & Correia, 2012).

Retenção de talentos pode ser definida como o conjunto de estratégias que procuram assegurar a permanência, na organização, dos profissionais com conhecimentos e competências nucleares ao negócio (Tavares, 2021), contribuindo para a redução dos níveis de rotatividade laboral (Mourão, 2020).

A saída de colaboradores de uma organização (*turnover*) constitui, atualmente, um desafio de grande relevância, primeiramente porque é bastante dispendioso (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010), mas também por que causa um enorme impacto na cultura organizacional e na qualidade do trabalho (Tavares, 2021), levando inclusivamente à queda na produtividade, aumento do tempo de formação para novos funcionários e perda de clientes (Lirio et al., 2020).

Face a este cenário, são necessárias estratégias de GRH que permitam reter e preservar os colaboradores qualificados e competentes nas organizações. Para isso, é essencial reconhecer que, atualmente, no mercado de trabalho coabitam diferentes gerações, com comportamentos, valores, necessidade e expectativas muito diferenciadas (Fantini & Souza, 2015; Tavares, 2021). Em suma, só conhecendo as características das diferentes gerações é possível compreender a motivação dos colaboradores e adequar estratégias que possibilitem a retenção dos mesmos (Almeida & Almeida, 2021).

Assim, a coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho requer um entendimento aproximado das características de cada geração, de forma a possibilitar a formulação de práticas de GRH ajustadas, que contribuam para a retenção do talento e a sustentabilidade das organizações.

3.2 Importância da retenção de talento

A retenção de talentos refere-se à capacidade de uma organização manter os seus funcionários talentosos por longos períodos. Sendo o ativo mais valioso e, simultaneamente, o mais volátil de qualquer empresa, os talentos representam uma fonte de vantagem competitiva e poder organizacional, através da sua experiência, especialização e permanência na estrutura (Ahmić & Čizmić, 2021).

Este conceito envolve estratégias e práticas destinadas a garantir que os melhores profissionais permaneçam na empresa, sendo para isso necessário que os empregadores/gestores/responsáveis de RH identifiquem as expectativas e necessidades desses colaboradores (Rodriguez, 2015).

Assim, uma retenção eficaz envolve a criação de um ambiente de trabalho que seja atraente e satisfatório para os colaboradores, o que pode traduzir-se em oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento, remuneração competitiva, benefícios atraentes, ambiente de trabalho positivo, cultura organizacional que valorize e apoie os funcionários, entre outras medidas. Importa conhecer os colaboradores, de forma a ir ao encontro do que estes pretendem (Pereira, 2022).

Atualmente, a preocupação com a retenção de talento vai além da manutenção de funcionários-chave, isto porque devido às tendências sociais e demográfica (força de trabalho cada vez mais envelhecida), e à elevada competitividade organizacional, torna-se cada vez mais desafiante para as organizações manterem as suas equipas de trabalho e recrutarem novos elementos (Allen et al., 2010; Sotelo, 2023).

Neste contexto, a retenção de talentos revela-se vital para a saúde e o sucesso organizacional, não apenas em termos financeiros, mas também no que diz respeito à cultura organizacional, qualidade do trabalho e reputação da empresa. Devendo, por isso, ser considerada uma das principais prioridades para os líderes empresariais (Sotelo, 2023).

Existem inúmeras razões que justificam o investimento na retenção de talentos, sendo enumeradas seguidamente algumas das mais importantes:

- I. Redução de custos de recrutamento e formação: A substituição de funcionários é um processo dispendioso, tanto em termos de tempo quanto de recursos financeiros. Recrutar, entrevistar, contratar e treinar novos funcionários consome uma quantidade significativa de recursos (Allen et al., 2010).

- II. Manutenção do conhecimento e experiência institucional: Colaboradores que permanecem na organização durante longos períodos acumulam conhecimento específico sobre a cultura organizacional, processos internos e relação com os clientes. Conhecimento esse, valioso e difícil de substituir (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).
- III. Aumento da produtividade e da qualidade do trabalho: Funcionários experientes tendem a ser mais produtivos e a produzir um trabalho de maior qualidade, uma vez que estão familiarizados com os sistemas, processos e expectativas da empresa.
- IV. Promoção de um ambiente de trabalho positivo: A rotatividade elevada pode criar incerteza e insatisfação entre os colaboradores, afetando o ambiente interno (Ahmić & Čizmić, 2021).
- V. *Employer Brand* (EB) (em português Marca do Empregador): A reputação de uma organização enquanto entidade empregadora é fortemente influenciada pela sua capacidade de reter talentos. Empresas com baixa rotatividade tendem a ser vistas como locais atrativos para trabalhar, o que facilita o recrutamento de profissionais qualificados (Soares, 2021; Ahmić & Čizmić, 2021b; Harter et al., 2002).

Perante estes desafios, torna-se fundamental compreender quais as práticas de GRH mais eficazes na promoção da retenção de talentos, assegurando a continuidade, desempenho e sustentabilidade das organizações.

3.3 Práticas de GRH para reter talentos

Atualmente, a atratividade de uma organização não se limita à componente salarial, exigindo uma abordagem mais abrangente e centrada no valor percebido pelo colaborador.

Por esta razão, as empresas devem, cada vez mais, olhar para os seus colaboradores como se fossem clientes (Soares, 2021). A criação de uma Proposta de Valor para o Colaborador (PVC, *Employee Value Proposition*), devidamente estruturada e que descreva de forma clara os benefícios e oportunidades oferecidos pela organização aos seus funcionários, em troca de seu trabalho e contribuição, assume um papel fundamental não só na fidelização dos colaboradores atuais, mas também na atração de novos talentos (Ligeiro & Sá, 2022).

As relações laborais são, por natureza, relações bilaterais. Isto é, a empresa tem de mostrar a sua oferta, mas os candidatos e colaboradores também têm de apresentar as suas potencialidades. Simultaneamente, cada uma das partes procura na outra um conjunto de objetivos. Para a organização, são as *skills* do candidato que fazem a diferença e que contribuem para o seu sucesso; para os colaboradores, tem de existir uma proposta de valor, que vá além de uma simples

enumeração de direitos e deveres ou de um recibo de vencimento (Ligeiro & Sá, 2022).

Ser recompensado com um salário digno e ajustado às funções, possuir um plano de incentivo a longo prazo ou um bônus anual deixou de ser suficiente. Estas condições são hoje entendidas como um dado adquirido e facilmente replicáveis pela concorrência (Soares, 2021).

Portanto, é compreensível que a Gestão da Compensação seja um dos temas mais controversos nas organizações e que, por consequência, receba frequentemente más avaliações nos inquéritos de satisfação dos colaboradores (Rebocho, Cucu, & Moço, 2023).

Assim, o chamado "salário emocional" assume-se como o pilar fundamental da motivação dos colaboradores, englobando benefícios e incentivos não financeiros, como o trabalho remoto, desenvolvimento pessoal, flexibilidade de horário, ambiente de trabalho positivo, oportunidades de progressão na carreira, alinhamento de valores, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e participação ativa nas decisões da organização. Este conjunto de benefícios/incentivos remete-nos para o conceito de recompensa total, que compreende todas as ferramentas disponíveis para atrair, reter, motivar e satisfazer os colaboradores, indo muito além do aspeto financeiro (Armstrong, 2009).

De acordo com o modelo Towers Perrin, o conceito de recompensa total abrange todos os tipos de recompensas - financeiras e não financeiras - agrupadas em duas grandes categorias: as transacionais e as relacionais. As recompensas transacionais dizem respeito às recompensas tangíveis, relativas a pagamentos e benefícios (Chiavenato, 2014). Já as recompensas relacionais correspondem às recompensas intangíveis, relacionadas com a aprendizagem, o desenvolvimento e o ambiente de trabalho (Armstrong, 2009).

3.3.1 Práticas de GRH relevantes para a Retenção de Talento

Nesta secção apresentam-se as principais práticas de GRH identificadas na literatura como determinantes para a retenção de talentos, nomeadamente Recrutamento e Segurança no Emprego; Formação e progressão; Descrição e desenho das funções; Avaliação de desempenho; recompensas, reconhecimento e participação; Práticas de trabalho flexíveis. A sua análise permite compreender de que forma estas práticas influenciam a permanência dos colaboradores nas organizações, servindo de base à definição das variáveis exploradas no estudo empírico.

- Recrutamento e Segurança no Emprego:

O recrutamento pode ser definido como o processo de identificação, atração e seleção de candidatos com potencial para integrar e contribuir para os objetivos da organização. Trata-se de uma fase crítica da GRH, pois marca o primeiro contacto formal entre a organização e os futuros colaboradores, influenciando a percepção que estes constroem sobre a cultura e os valores institucionais (Chiavenato, 2014).

Existem dois tipos de recrutamento – o recrutamento interno e o recrutamento externo. O interno privilegia os colaboradores já inseridos na organização, promovendo oportunidades de progressão ou mobilidade funcional. Esta abordagem potencia o compromisso e a motivação interna, apresentando custos e tempos de adaptação reduzidos. Por sua vez, o recrutamento externo permite a entrada de novas competências, experiências e perspetivas, sendo fundamental para inovação e renovação de talento (Dessler, 2020).

A atração de talentos, nos últimos anos, tornou-se uma dimensão estratégica do recrutamento. Neste âmbito, destaca-se o conceito de *Employer branding* — em português “marca empregadora” — que se refere à imagem que a organização projeta como local de trabalho. Uma marca empregadora forte atrai candidatos mais qualificados e alinhados com a cultura organizacional, reduzindo o risco de *turnover* precoce (Ligeiro & Sá, 2022). A transparência e o alinhamento entre a Proposta de Valor ao Colaborador (PVC) e a experiência real no ambiente de trabalho revelam-se essenciais neste processo (Soares, 2021).

As percepções dos colaboradores sobre os processos de recrutamento e a estabilidade oferecida pela organização têm impacto direto na retenção. Processos de seleção claros, objetivos e transparentes aumentam a confiança dos colaboradores e promovem um maior alinhamento com os valores da organização, reduzindo a intenção de saída da organização (Chiavenato, 2014).

Em simultâneo, a segurança no emprego continua a ser fundamental para muitos colaboradores, sobretudo por gerações mais antigas (*Baby Boomers* e Geração X). O sentimento de estabilidade profissional influencia diretamente o bem-estar, confiança e intenção de permanência dos colaboradores (Chiavenato, 2014; Ligeiro & Sá, 2022).

Contudo, estas expectativas variam entre as diferentes gerações. Os colaboradores mais velhos (*Baby Boomers*), tendem a valorizar fortemente a estabilidade e a previsibilidade do emprego, associando estas condições à segurança e à realização profissional (Teles & Barroso, 2023). Contrariamente, para as gerações mais jovens (*Millennials* e Geração Z), a segurança no emprego é importante, mas apenas se acompanhada por desafios, autonomia e desenvolvimento contínuo (Deloitte, 2022).

Assim, para que o recrutamento seja eficaz na retenção de talento, deve ir além de um processo técnico, assumindo-se como uma estratégia deliberada de

alinhamento entre os valores organizacionais e as diversas motivações geracionais.

- Formação e Progressão:

A formação profissional refere-se ao processo contínuo de desenvolvimento das competências técnicas, comportamentais e estratégicas dos colaboradores, com o objetivo de alinhar o desempenho individual às necessidades da organização (Mourão, 2020). Já a progressão na carreira diz respeito à possibilidade de crescimento funcional ou hierárquico dentro da estrutura organizacional, sendo ambos elementos centrais na construção de uma proposta de valor ao colaborador (Dessler, 2020).

A formação contínua tem impacto direto na motivação e no sentimento de valorização dos colaboradores. Quando os colaboradores sentem que a organização investe no seu crescimento, aumentam o compromisso, o desempenho e a intenção permanência (Garavan et al., 1999; Mourão, 2020). Segundo Garavan et al. (1999), a ausência de oportunidades de desenvolvimento é uma das razões mais frequentemente apontadas para a intenção de saída, sobretudo entre as gerações mais jovens.

Em termos estratégicos, os programas de formação permitem às organizações manter a competitividade, adaptando-se às mudanças tecnológicas e às exigências do mercado (Dessler, 2020).

A progressão na carreira funciona como um mecanismo de reconhecimento e projeção de futuro dentro da organização. Planos de carreira claros e bem comunicados aumentam o sentimento de justiça e promovem a retenção de talentos (Dessler, 2020). A progressão pode ocorrer de forma vertical (promoção hierárquica), horizontal (novas funções ou projetos) ou por enriquecimento de tarefas.

As percepções dos colaboradores sobre o acesso à formação e as oportunidades de progressão são decisivas na sua satisfação. Segundo Garavan et al (1999) a percepção de favoritismo, falta de critérios ou estagnação gera desmotivação e potencia a rotatividade.

É importante compreender como cada geração percebe esta área de GRH. Os *Millennials* e a Geração Z valorizam o desenvolvimento contínuo, a aquisição de novas competências e a possibilidade de crescimento rápido. Estão mais dispostos a mudar de emprego se sentirem que não há perspectivas claras de evolução (Deloitte, 2022). A Geração X tende a procurar estabilidade e reconhecimento, priorizando planos de carreira bem definidos. Os *Baby Boomers*, por sua vez, valorizam a formação sobretudo como forma de atualização ou partilha de conhecimento, e menos como instrumento de progressão formal (Deloitte, 2022).

Assim, uma política de formação e progressão ajustada às diferentes expectativas geracionais e assente em critérios transparentes constitui um dos pilares fundamentais da retenção de talento a médio e longo prazo.

- Descrição e Desenho das Funções:

A descrição de funções consiste na definição clara das responsabilidades, tarefas e objetivos associados a um determinado cargo. O desenho de funções refere-se à forma como essas tarefas são organizadas, estruturadas e distribuídas no contexto do trabalho (Dessler, 2020). A clareza na descrição e no desenho das funções é essencial para alinhar as expectativas entre colaboradores e organizações, reduzindo conflitos e aumentando a eficiência. Segundo Dessler (2020) e Hackman & Oldham (1976), funções bem definidas e desenhadas com base nos objetivos organizacionais potenciam a motivação e a produtividade, facilitando a avaliação de desempenho. Além disso, aumentam o sentimento de eficácia, reduzindo conflitos e promovendo estabilidade profissional (Dessler, 2020).

As preferências quanto ao desenho das funções também variam de acordo com as gerações. Os *Baby Boomers* tendem a valorizar estruturas hierárquicas bem definidas e estabilidade nas tarefas. A Geração X aprecia autonomia e liberdade para organizar o seu trabalho. Já os *Millennials* e a Geração Z preferem funções que ofereçam desafio, diversidade e espaço para inovação. Procuram cargos com significado, impacto e abertura à experimentação, sendo mais sensíveis à rigidez de funções tradicionais (Deloitte, 2022).

Assim, uma abordagem à descrição e desenho das funções que tenha em conta os diferentes perfis geracionais, bem como os princípios da motivação no trabalho, contribui para melhorar a satisfação profissional e a retenção de talento.

- Avaliação de Desempenho:

A avaliação de desempenho é um processo sistemático que visa medir, analisar e melhorar o contributo dos colaboradores para os objetivos organizacionais. É mais que uma simples medição de resultados, pois serve como base para *feedback*, desenvolvimento e reconhecimento (Dessler, 2020). Quando bem implementada, constitui um instrumento poderoso de gestão de talento e alinhamento estratégico, que permite identificar áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento (Mourão, 2020).

O processo de avaliação deve assentar em critérios claros, objetivos e comunicados previamente, garantindo transparência e equidade. Avaliações justas aumentam a perceção de justiça organizacional e reforçam o vínculo entre colaborador e organização (Mourão, 2020). Por outro lado, avaliações

inconsistentes ou malconduzidas geram desconfiança, desmotivação e podem acelerar a intenção de saída.

A ligação entre avaliação de desempenho e a retenção está fortemente ligada ao *feedback* construtivo, à definição de metas realistas e ao acompanhamento contínuo. Colaboradores que recebem *feedback* frequente e orientações claras quanto ao seu progresso sentem-se mais valorizados e envolvidos (Deci & Ryan, 1985). Além disso, a avaliação deve estar integrada com outras práticas, como formação e progressão, para que os colaboradores reconheçam utilidade prática.

As percepções sobre o processo de avaliação variam conforme a cultura organizacional e o perfil geracional. Os *Baby Boomers* tendem a preferir modelos formais e periódicos, valorizando o reconhecimento pela experiência acumulada. A Geração X aprecia *feedback* direto, mas espera autonomia e clareza nos critérios. Em relação aos *Millennials* e Geração Z, valorizam *feedback* contínuo, orientado ao desenvolvimento e feito em tempo real, sendo menos recetivos a avaliações formais e anuais (Deloitte, 2022).

Assim, para que a avaliação de desempenho contribua efetivamente para a retenção de talentos, é essencial que seja percebida como justa, útil e orientada para o crescimento, ajustando-se às diferentes expectativas geracionais.

- Recompensas, Reconhecimento e Participação:

As recompensas organizacionais são todos os incentivos oferecidos aos colaboradores, nomeadamente os financeiros (salário, prémios, benefícios) e os não financeiros (reconhecimento, condições de trabalho, participação nas decisões). O objetivo é motivar, reter e alinhar o desempenho individual com os objetivos da organização (Chiavenato, 2014).

Para além da compensação monetária, o reconhecimento assume-se como um dos pilares da motivação no ambiente de trabalho. Quando os colaboradores se sentem vistos, ouvidos e valorizados, o seu nível de compromisso e satisfação aumenta significativamente (Herzberg, 1968; Mourão, 2020). A participação ativa dos colaboradores nos processos de decisão reforça o sentimento de pertença e promove um ambiente organizacional mais aberto e colaborativo (Chiavenato, 2014). Estudos demonstram que colaboradores que percebem justiça nas recompensas e se sentem reconhecidos apresentam menor intenção de saída e maior identificação com os valores da organização (Herzberg, 1968; Mourão, 2020). Do mesmo modo, um ambiente participativo potencia a motivação e o compromisso a longo prazo (Deci & Ryan, 1985).

As diferenças geracionais afetam a forma como estas práticas são valorizadas. Assim, os *Baby Boomers* tendem a dar maior importância à estabilidade financeira e ao reconhecimento institucional pelo trabalho de longo prazo. A Geração X valoriza recompensas por mérito, autonomia e equilíbrio entre esforço e retorno. Os *Millennials* e a Geração Z privilegiam não só o reconhecimento imediato e informal,

como também valorizam a possibilidade de participar ativamente nas decisões e projetos, procurando um ambiente mais horizontal e colaborativo (Deloitte, 2022).

Portanto, políticas de recompensas e reconhecimento que considerem as diferentes motivações e preferências geracionais são determinantes para promover o envolvimento e garantir a retenção de talento nas organizações.

- Práticas de Trabalho Flexíveis:

As práticas de trabalho flexíveis referem-se a modelos que permitem ajustar o tempo, o local ou a forma de realização do trabalho às necessidades dos colaboradores e da organização. Estas práticas incluem horários flexíveis, trabalho remoto, regimes híbridos, semanas de trabalho reduzidas, entre outros (Dessler, 2020). Estas práticas de trabalho flexíveis têm ganho destaque nos últimos anos, especialmente após a pandemia de COVID-19, devido à crescente necessidade de equilíbrio vida-trabalho e importância dada à saúde mental. Segundo estudos recentes (United Nations, 2020), a flexibilidade no trabalho contribui para a retenção de talentos, reduzindo o stress e aumentando a satisfação (Mourão, 2020).

A ligação entre flexibilidade e retenção é particularmente forte. Quando as organizações oferecem condições de trabalho adaptadas às diferentes realidades pessoais e profissionais, demonstram sensibilidade às necessidades dos seus colaboradores, o que gera lealdade e consequentemente reduz a intenção de rotatividade (Chiavenato, 2014).

As diferenças das gerações também influenciam a valorização destas práticas. *Millennials* e Geração Z colocam a flexibilidade entre os principais critérios na escolha ou permanência num emprego, associando-a à liberdade, confiança e qualidade de vida. A Geração X também valoriza a autonomia, sobretudo para gerir as exigências familiares e profissionais. Já os *Baby Boomers*, têm vindo a reconhecer os benefícios da flexibilidade, nomeadamente em fases mais avançadas da carreira (Deloitte, 2022).

Assim, a implementação de práticas de trabalho flexíveis, aliadas a uma cultura de confiança e responsabilidade, representa uma vantagem competitiva para as organizações que pretendem atrair e reter talento multigeracional.

Em suma, a retenção de talentos não depende de uma única prática, mas sim da combinação integrada de medidas que respondam às motivações, valores e expectativas dos colaboradores. Esta visão integrada sustenta a abordagem empírica adotada nesta investigação, que analisa simultaneamente a perceção e a importância atribuída a cada uma destas práticas pelos colaboradores de diferentes gerações.

PARTE II – Estudo empírico

CAPÍTULO IV – *Desing* da investigação

4.1 Metodologia

Este capítulo descreve o *design* metodológico da investigação, orientado para a concretização dos objetivos previamente definidos. A investigação segue uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e correlacional, permitindo explorar a percepção dos colaboradores relativamente às práticas de GRH e a sua influência na retenção de talentos. Apresentam-se, de forma sistematizada, o tipo de estudo, o processo de recolha de dados, o método de amostragem, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha utilizado e os procedimentos de tratamento e análise dos dados.

Através da revisão da literatura apresentada anteriormente, fica patente que existem diferenças geracionais ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho e que essas diferenças influenciam a forma como cada geração vê o seu futuro profissional. Neste sentido, o estudo tem como principal objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de GRH e avaliar a importância dessas práticas na retenção de talentos nas organizações.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as principais práticas de GRH que influenciam a retenção de talentos; ii) Analisar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de GRH implementadas na sua organização; iii) Avaliar a relação entre as percepções das práticas de GRH e a intenção de permanência dos colaboradores na organização; iv) Determinar a importância atribuída pelos colaboradores às diferentes práticas de GRH em relação à sua retenção; v) Analisar a variação nas percepções e na importância das práticas de GRH entre diferentes grupos demográficos, como por exemplo a idade.

A presente investigação seguiu uma abordagem quantitativa, uma vez que permite identificar padrões e relações estatísticas entre as variáveis estudadas (Creswell, 2014). A investigação quantitativa é particularmente adequada para este estudo, pois possibilita uma análise ampla e objetiva dos dados, contribuindo para identificar padrões e relações estatísticas entre as variáveis em estudo.

Além da abordagem quantitativa o estudo também é de natureza descritiva e correlacional, visando identificar percepções e relações entre práticas de GRH e retenção de talentos.

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi um questionário previamente validado na literatura e desenvolvido por Pinto (2015). Este questionário foi construído com base em dimensões identificadas na literatura, utilizando escalas do tipo *Likert* de 5 pontos, dada a sua adequação à medição de atitudes e percepções.

O questionário é composto por duas secções. Na primeira secção pretendeu-se, por um lado, identificar as práticas de GRH existentes nas organizações onde os inquiridos trabalham (“Grupo: “O que acontece na organização onde trabalho”) e, por outro lado, identificar as práticas de GRH mais valorizadas pelos profissionais a nível organizacional (Grupo “Em que medida é importante para mim”). Para o efeito, estudaram-se 6 áreas da GRH: 1. Recrutamento e segurança no 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 e pediu-se aos inquiridos que seleccionassem uma das opções da escala de *Likert* de 5 pontos (de Discordo totalmente, a Concordo totalmente); na segunda secção, fez-se o levantamento dos aspetos sociodemográficos dos inquiridos.

A recolha de dados foi efetuada através de um questionário disponibilizado em formato digital, utilizando a plataforma *Google Forms* e decorreu entre março e abril de 2023. A distribuição foi feita exclusivamente por via digital, tendo sido enviada por correio eletrónico para instituições de ensino superior e secundário, entidades da administração pública local, organizações de diversos setores de atividade e para a rede de contactos pessoais e profissionais da autora da investigação. Durante a realização deste estudo, foram assegurados a confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos, tendo os participantes sido informados de que as suas respostas seriam tratadas de forma anónima e que as informações fornecidas não seriam partilhadas com terceiros, assegurando a privacidade e a segurança das informações pessoais.

A participação no estudo foi de carácter voluntário, e os participantes receberam informações claras sobre os objetivos e a finalidade da investigação. A amostra foi obtida através de uma amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que os respondentes foram convidados a preencher o questionário utilizando plataformas digitais, como e-mail e redes sociais. Este método permitiu alcançar um grupo variado de participantes, embora não aleatório, devido ao facto de muitos deles pertencerem à rede de contactos da investigadora.

Para a análise estatística dos resultados utilizou-se o *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 27. Foram aplicados testes estatísticos apropriados para responder aos objetivos da investigação, incluindo análise descritiva, testes de correlação e comparação entre grupos, de modo a identificar padrões e relações significativas nas variáveis estudadas.

CAPÍTULO V – Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Caracterização da amostra

A amostra em estudo é constituída por 248 indivíduos, dos quais 8% pertencem à Geração Z, 54% à Geração *Millennials*, 25% à Geração X e 13% à Geração *Baby Boomers*. A Tabela 3 apresenta a caracterização sociodemográfica da amostra, discriminada por gerações.

Observa-se uma predominância do género feminino (64,9%) e uma forte concentração geográfica na região Centro (79,0%). No que respeita ao nível de escolaridade, destaca-se que a maioria dos participantes possui formação superior, com 34,7% detentores de licenciatura e 26,6% de mestrado.

Relativamente ao estado civil, a maioria dos inquiridos são casados (37,9%), ou solteiros (36,7%). A dimensão do agregado familiar é, predominantemente, composta por dois elementos (32,3%). Quanto ao rendimento líquido mensal, 30,2% dos inquiridos referem auferir entre 1.000€ e os 1.500€. Quanto à atividade profissional, 49,2% desempenham funções como Trabalhador Altamente Qualificado/ Técnico Superior.

Tabela 3: Caracterização sociodemográfica relativa à amostra em estudo

	Total		Geração Z		<i>Millennials</i>		Geração X		<i>Baby Boomers</i>	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Género										
Feminino	161	64,9	15	75,0	91	67,9	37	59,7	18	56,3
Masculino	87	35,1	5	25,0	43	32,1	25	40,3	14	43,8
Região de Residência	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Norte	7	2,8			6	4,5	1	1,6		
Centro	196	79,0	12	60,0	101	75,4	55	88,7	28	87,5
Alentejo	5	2,0			2	1,5	1	1,6	2	6,3
Lisboa e Vale do tejo	37	15,0	8	40,0	22	16,4	5	8,1	2	6,3
Região Autónoma da Madeira	2	0,8			2	1,5				
Região Autónoma dos Açores	1	0,4			1	0,7				
Habilitações	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2º ciclo	2	0,8							2	6,3
3º ciclo	6	2,4			3	2,2	3	4,8		
12º ano ou equivalente	38	15,3	1	5,0	18	13,4	14	22,6	5	15,6
CTSP	5	2,0			5	3,7				
Bacharelato	4	1,6					2	3,2	2	6,3

Licenciatura	86	34,7	8	40,0	53	39,6	20	32,3	5	15,6
Pós-graduação	25	10,1	2	10,0	15	11,2	6	9,7	2	6,3
Mestrado	66	26,6	9	9,0	40	29,9	8	12,9	9	28,1
Doutoramento	16	6,5					9	14,5	7	21,9
Estado Civil	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Solteiro	91	36,7	17	85,0	65	48,5	9	14,5		
União de facto	42	16,9	3	15,0	32	23,9	6	9,7	1	3,1
Casado	94	37,9			34	25,4	36	58,1	24	75,0
Divorciado	18	7,3			2	1,5	10	16,1	6	18,8
Viúvo	3	1,2			1	0,7	1	1,9	1	3,1
Tem filhos	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sim	127	51,2	1	5,0	46	34,3	50	80,6	30	93,8
Não	121	48,8	19	95,0	88	65,7	12	19,4	2	6,3
Dimensão do agregado familiar	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 pessoa	45	18,1	1	5,0	32	23,9	5	8,1	7	21,9
2 pessoas	80	32,3	5	25,0	42	31,3	17	27,4	16	50,0
3 pessoas	62	25,0	5	25,0	34	25,4	16	25,8	7	21,9
4 pessoas	53	21,4	8	40,0	25	18,7	18	29,0	2	6,3
5 ou mais pessoas	8	3,2	1	5,0	1	0,7	6	9,7		
Salário líquido mensal	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Menos de 760€	26	10,5	1	5,0	18	13,4	7	11,3		
760€-799€	25	10,1	2	10,0	16	11,9	4	6,5	3	9,4
800€-899€	41	16,5	6	30,0	28	20,9	4	6,5	3	9,4
900-999€	28	11,3	6	30,0	14	10,4	6	9,7	2	6,3
1000€-1500€	75	30,2	4	20,0	42	31,3	21	33,9	8	25,0
Mais de 1500€	53	21,4	1	5,0	16	11,9	20	32,3	16	50,0
Função desempenhada	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Gestor de Topo / Dirigente	6	2,4	1	5,0	4	3,0	1	1,6		
Gestor Intermédio/Coordenador	20	8,1	1	5,0	10	7,5	7	11,3	2	6,3
Supervisor/Gestor de Primeira linha	15	6,0	1	5,0	10	7,5	2	3,2	2	6,3
Trabalhador Altamente Qualificado / Técnico Superior	122	49,2	11	55,0	58	43,3	32	51,6	21	65,6
Trabalhador Qualificado / Assistente Técnico	53	21,4	5	25,0	32	23,9	12	19,4	4	12,5
Assistente Operacional / Trabalhador não qualificado	32	12,9	1	5,0	20	14,9	8	12,9	3	9,4

A Tabela 4 mostra que a maioria dos *Baby Boomers* e da Geração X mantém vínculos prolongados com as organizações, tanto no tempo de desempenho da função atual como no tempo total de trabalho, refletindo maior estabilidade profissional. Em contraste, e como seria expectável, a Geração Z apresenta maior incidência em vínculos recentes (menos de um ano), o que indica menor tempo de permanência nas organizações.

Quanto ao setor de atividade, observa-se que a maioria dos respondentes exerce funções em entidades do setor terciário, com destaque particular para os *Baby Boomers* (90,6%). A presença no setor público é também mais expressiva entre os *Baby Boomers* (90,6%) e Geração X (61,3%).

Por fim, no que respeita à dimensão organizacional, constata-se uma distribuição transversal entre gerações, verificando-se que a maioria dos participantes encontra-se inserida em entidades com 250 ou mais colaboradores.

Tabela 4: Caracterização profissional relativa à amostra em estudo

	Total		Geração Z		Millennials		Geração X		Baby Boomers	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tempo de desempenho da função atual										
Menos de 1 ano	29	11,7	8	40,0	19	14,2	2	3,2		
1 a 3 anos	70	28,2	9	45,0	50	37,3	11	17,7		
4 a 8 anos	65	26,2	3	15,0	47	35,1	11	17,7	4	12,5
9 a 13 anos	21	8,5			9	6,7	10	16,1	2	6,3
14 a 20 anos	18	7,3			9	6,7	8	12,9	1	3,1
Mais de 20 anos	45	18,1					20	32,3	25	78,1
Setor da empresa/ organização										
Público	115	46,4	7	35,0	41	30,6	38	61,3	29	90,6
Privado	133	53,6	13	65,0	93	69,4	24	38,7	3	9,4
Setor de atividade										
Primário	21	8,5	3	15,0	10	7,5	7	11,3	1	3,1
Secundário	47	18,9			36	26,9	9	14,5	2	6,3
Terciário	180	72,6	17	85,0	88	65,7	46	74,2	29	90,6
Dimensão da organização										
Até 9 funcionários	41	16,5	4	20,0	28	20,9	8	12,9	1	3,1
De 10 a 49 funcionários	42	16,9	3	15,0	29	21,6	8	12,9	2	6,3
De 50 a 109 funcionários	24	9,7	3	15,0	15	11,2	5	8,1	1	3,1
De 110 a 149 funcionários	10	4,1			7	5,2	1	1,6	2	6,3

De 150 a 199 funcionários	9	3,6	1	5,0	4	3,0	3	4,8	1	3,1
De 200 a 249 funcionários	7	2,8			2	1,5	3	4,8	2	6,3
250 funcionários ou mais	115	46,4	9	45,0	49	36,5	34	54,8	23	71,9
Tempo de trabalho na organização	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Menos de 1 ano	30	12,1	8	40,0	21	15,7	1	1,6		
1 a 3 anos	66	26,6	9	45,0	48	35,8	9	14,5		
4 a 8 anos	62	25,0	3	15,0	45	33,6	12	19,4	2	6,3
9 a 13 anos	21	8,4			11	8,2	8	12,9	2	6,3
14 a 20 anos	16	6,5			9	6,7	7	11,3		
Mais de 20 anos	53	21,4					25	40,3	28	87,5

Fonte: própria

5.2 Percepção dos inquiridos: o que acontece na organização vs a importância atribuída

A análise da inferência estatística dos dados recolhidos – considerando, em particular, a média, o desvio-padrão e os p-values provenientes do teste de *Wilcoxon* - foi conduzida com o objetivo de comparar a percepção dos participantes sobre as práticas de GRH implementadas na organização com a importância que lhes é atribuída. Esta análise incidiu sobre seis áreas de GRH em estudo: 1. Recrutamento e Segurança no Emprego, 2. Formação e Progressão, 3. Descrição e Desenho de Funções, 4. Avaliação de Desempenho, 5. Recompensas, Reconhecimento e Participação e 6. Práticas de Trabalho Flexíveis.

Para identificar eventuais discrepâncias entre a percepção e a importância atribuída a cada uma destas áreas, foram aplicados testes de *Wilcoxon* para amostras emparelhadas, permitindo comparar estatisticamente os dois conjuntos de respostas em todas as dimensões analisadas.

5.2.1 Recrutamento e Segurança no Emprego

Os resultados relativos à comparação entre a importância atribuída pelos inquiridos e a percepção das práticas efetivamente implementadas na organização, no domínio do Recrutamento e segurança no emprego, encontram-se apresentados na Tabela 5.

Tabela 5: Recrutamento e Segurança no Emprego: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248)

Recrutamento e Segurança no Emprego (Itens avaliados)	Percepção (Média ± DP)	Importância atribuída (Média ± DP)	Diferença Média	p-value ¹
São realizados esforços para selecionar a pessoa certa.	3,46 ± 1,134	4,49 ± 0,655	+1,03	< 0,001
É valorizado o potencial a longo prazo do colaborador.	3,12 ± 1,149	4,64 ± 0,627	+1,52	< 0,001
É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção.	3,34 ± 1,079	4,41 ± 0,697	+1,07	< 0,001
Todos os candidatos têm a mesma hipótese de serem selecionados independentemente da sua idade.	3,13 ± 1,220	4,41 ± 0,774	+1,28	< 0,001
Os colaboradores têm o seu emprego quase garantido.	3,25 ± 1,125	3,72 ± 1,098	+0,47	0,005
Os colaboradores podem ficar durante o tempo que quiserem na organização.	3,25 ± 1,153	3,75 ± 1,097	+0,50	0,004
A partir de determinada idade os colaboradores têm menos hipótese de permanecer na organização.	2,35 ± 1,096	2,36 ± 1,367	+0,01	0,917

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria.

Os dados revelam discrepâncias significativas entre a percepção dos participantes sobre o que efetivamente ocorre na organização e a importância atribuída às práticas desta área, com exceção do item relacionado com o impacto da idade na permanência. A aplicação do teste de *Wilcoxon* confirmou diferenças estatisticamente significativas em quase todos os itens, destacando lacunas relevantes entre a valorização atribuída pelos colaboradores e a implementação percebida. Analisando individualmente cada item em estudo conclui-se:

1. Esforços para selecionar a pessoa certa: A percepção dos colaboradores relativamente a este item registou uma média de 3,46 ($\pm 1,134$), contrastando com a importância atribuída, com média de 4,49 ($\pm 0,655$), significativamente maior. Esta diferença significativa ($p < 0,001$) indica que, embora considerada essencial, esta prática não se encontra, na ótica dos inquiridos, suficientemente implementada na organização.
2. Valorização do potencial a longo prazo: A percepção dos participantes relativamente a este item apresenta uma média de 3,12 ($\pm 1,149$), enquanto a importância atribuída regista uma média substancialmente superior de 4,64 ($\pm 0,627$). Estes resultados sugerem que as organizações ainda enfrentam dificuldades em demonstrar valorização pelos colaboradores ao longo das suas carreiras. A diferença entre

¹ Teste de *Wilcoxon*

percepção e importância foi a mais acentuada nesta dimensão e estatisticamente significativa ($p < 0,001$), evidenciando a necessidade de reforçar estratégias que promovam o desenvolvimento e reconhecimento sustentado dos profissionais.

3. Importância atribuída ao processo de seleção: A percepção do que acontece na organização apresenta uma média de 3,34 ($\pm 1,079$), sendo a importância atribuída significativamente mais elevada, com uma média de 4,41 ($\pm 0,697$). Esta diferença significativa ($p < 0,001$) confirma que, para os colaboradores, esta prática é essencial, mas a percepção da sua implementação é limitada face à relevância reconhecida.
4. Igualdade de oportunidades no recrutamento: Apesar de a percepção do que acontece nas organizações indicar que há uma prática moderada (Média = 3,13, $\pm 1,220$), os participantes consideram esta dimensão de elevada importância (Média = 4,41, $\pm 0,774$). A diferença média de +1,28 reflete uma lacuna entre as políticas aplicadas e as expectativas dos colaboradores. A percepção contrasta com a importância atribuída, apresentando uma diferença significativa ($p < 0,001$), o que demonstra que esta é uma área em que a organização pode melhorar substancialmente.
5. Emprego garantido: A percepção dos colaboradores sobre a segurança no emprego apresenta uma média de 3,25 ($\pm 1,125$), enquanto a importância atribuída é ligeiramente superior, com uma média de 3,72 ($\pm 1,098$). A diferença observada de + 0,47 foi estatisticamente significativa ($p = 0,005$), indicando que, embora os colaboradores reconheçam algum grau de estabilidade, identificam espaço para melhoria na garantia de segurança contratual a longo prazo.
6. Permanência na organização sem restrição temporal: A percepção desta prática apresenta uma média de 3,25 ($\pm 1,153$), enquanto a importância atribuída é ligeiramente superior, com uma média de 3,75 ($\pm 1,097$). A diferença de +0,50 foi significativa ($p = 0,004$), revelando que os colaboradores valorizam a possibilidade de permanência prolongada na organização, embora percebam limitações na sua efetiva concretização.
7. Impacto da idade na permanência: Este item apresenta valores muito próximos entre percepção (2,35 $\pm 1,096$) e importância atribuída (2,36 $\pm 1,367$). Este resultado indica que os colaboradores não percebem a idade como um fator determinante para a permanência na organização, nem consideram esta questão particularmente relevante.

5.2.2 Formação e Progressão

A Tabela 6 apresenta os resultados relativos à comparação entre a importância atribuída pelos inquiridos e a percepção das práticas implementadas na organização, na dimensão da Formação e Progressão.

Tabela 6: Formação e Progressão: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248)

Formação e Progressão (Itens avaliados)	Percepção (Média ± DP)	Importância (Média ± DP)	Diferença Média	p-value ²
1. Os colaboradores têm disponíveis diversos programas de formação.	3,25 ± 1,231	4,56 ± 0,634	+1,31	< 0,001
2. Os colaboradores são regularmente sujeitos a programas de formação.	3,11 ± 1,257	4,47 ± 0,662	+1,36	< 0,001
3. Existem programas de formação para novos colaboradores contratados.	3,15 ± 1,242	4,55 ± 0,641	+1,40	< 0,001
4. São disponibilizados programas de formação para progressão na carreira.	2,96 ± 1,236	4,55 ± 0,635	+1,59	< 0,001
5. Todos os colaboradores têm acesso à formação, independentemente da idade.	3,62 ± 1,180	4,59 ± 0,658	+0,97	< 0,001
6. Os colaboradores têm poucas oportunidades de progredir na carreira.	3,39 ± 1,215	2,33 ± 1,448	-1,06	< 0,001
7. A promoção é baseada na antiguidade.	2,58 ± 1,184	2,38 ± 1,223	-0,20	0,035
8. Os colaboradores têm planos de carreira claros.	2,78 ± 1,131	4,23 ± 0,832	+1,45	< 0,001
9. Os colaboradores mais novos e mais velhos têm idênticas oportunidades de progressão.	3,06 ± 1,181	4,33 ± 0,894	+1,27	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria.

Os resultados demonstram discrepâncias significativas entre a percepção dos colaboradores face ao que ocorre na organização e a importância que atribuem às práticas de GRH relacionadas com formação e progressão, para praticamente todos os campos em estudo.

1. Disponibilidade de programas de formação: A percepção dos colaboradores apresenta uma média de 3,25 (\pm 1,231), enquanto a importância atribuída apresenta uma média significativamente maior, de 4,56 (\pm 0,634). A diferença estatisticamente significativa ($p < 0,001$) indica

² Teste de Wilcoxon

que, embora a prática exista, é percebida como insuficiente face às expectativas dos inquiridos.

2. Regularidade dos programas de formação: Com uma percepção média de 3,11 ($\pm 1,257$) e uma importância média de 4,47 ($\pm 0,662$), observa-se uma discrepância significativa ($p < 0,001$) sugerindo insatisfação dos inquiridos quanto à frequência dos programas de formação disponibilizados.
3. Formação para novos colaboradores: A percepção (3,15 $\pm 1,242$) contrasta com a elevada importância atribuída (4,55 $\pm 0,641$). A diferença significativa ($p < 0,001$), evidencia que a integração de novos talentos através de formação estruturada é altamente valorizada, mas percebida como insuficiente.
4. Formação para progressão na carreira: Este item regista a maior discrepância (+ 1,59), com uma percepção média de 2,96 ($\pm 1,236$) e uma importância atribuída de 4,55 ($\pm 0,635$). A diferença significativa ($p < 0,001$), evidencia a ausência de iniciativas formais de desenvolvimento de carreira, o que poderá comprometer a motivação e a retenção dos colaboradores.
5. Igualdade de acesso à formação: Com uma percepção média de 3,62 ($\pm 1,180$) e uma importância média de 4,59 ($\pm 0,658$), a diferença significativa de +0,97 ($p < 0,001$) sugere que, embora os colaboradores reconheçam esforços por parte da organização, persistem oportunidades de melhoria no acesso equitativo à formação.
6. Oportunidades de progressão na carreira: Este é o único item em que a percepção (3,39 $\pm 1,215$) supera a importância atribuída pelos colaboradores (2,33 $\pm 1,448$), resultando numa diferença negativa de -1,06 ($p < 0,001$). Este resultado pode indicar que, apesar da existência de oportunidades de progressão, os colaboradores não atribuem elevada relevância a esta dimensão — possivelmente devido à percepção de fraco impacto ou baixa qualidade das mesmas.
7. Promoção baseada na antiguidade: Este item apresenta uma percepção baixa de 2,58 ($\pm 1,184$), acompanhada de uma importância ainda menor, com média de 2,38 ($\pm 1,223$). A diferença estatisticamente significativa de -0,20 ($p = 0,035$) reflete uma tendência de menor valorização de promoções baseadas exclusivamente na antiguidade, sugerindo que os colaboradores preferem que outros fatores, como competências ou desempenho, sejam considerados para progressão na carreira. As organizações devem definir e comunicar de forma transparente as trajetórias de crescimento disponíveis.
8. Planos de carreira claros: A discrepância de +1,45 ($p < 0,001$) entre a percepção (2,78 $\pm 1,131$) e a importância (4,23 $\pm 0,832$) aponta para a necessidade de maior estruturação e comunicação relativamente às oportunidades de evolução na organização.

9. Oportunidades iguais de promoção entre colaboradores jovens e mais velhos: Este item apresenta uma percepção média de 3,06 ($\pm 1,181$) e uma importância atribuída mais elevada, com uma média de 4,33 ($\pm 0,894$). A diferença é significativa ($p < 0,001$), o que evidencia que os colaboradores reconhecem a relevância da igualdade nas promoções, mas percebem que esta prática não está plenamente assegurada.

5.2.3 Descrição e Desenho de Funções

Os resultados relativos à comparação entre a importância atribuída pelos inquiridos e a percepção das práticas implementadas na organização, no domínio da Descrição e Desenho de Funções, encontram-se apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Descrição e Desenho de Funções: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248)

Descrição e Desenho de Funções (Itens avaliados)	Percepção (Média \pm DP)	Importância (Média \pm DP)	Diferença Média	p-value ³
Os deveres de cada colaborador estão definidos corretamente.	3,52 \pm 1,080	4,38 \pm 0,748	+0,86	< 0,001
O trabalho tem uma descrição atualizada.	3,51 \pm 1,042	4,37 \pm 0,768	+0,86	< 0,001
As tarefas realizadas são desafiadoras e significativas.	3,60 \pm 1,013	4,35 \pm 0,750	+0,75	< 0,001
Existe a possibilidade de criar novos papéis/funções que acompanhem a evolução da carreira.	3,21 \pm 1,086	4,31 \pm 0,793	+1,10	< 0,001
Com a evolução na carreira, o trabalho é replaneado, tornando-se mais atraente.	3,02 \pm 1,120	4,31 \pm 0,808	+1,29	< 0,001
É possibilitado aos colaboradores que participem na determinação da sua carga de trabalho.	2,86 \pm 1,193	4,16 \pm 0,837	+1,30	< 0,001
Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante/extenuante.	2,60 \pm 1,155	4,01 \pm 0,957	+1,41	< 0,001
Existem oportunidades de transferência para um trabalho sujeito a menos riscos.	2,70 \pm 1,139	4,00 \pm 0,913	+1,30	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria

³ Teste de Wilcoxon

Os resultados da Tabela 7 evidenciam discrepâncias significativas entre a percepção dos colaboradores e a importância atribuída às práticas de Descrição e desenho de funções, em todos os itens avaliados.

1. Clareza nos deveres e descrição atualizada: Os itens “Os deveres de cada colaborador estão definidos corretamente” e “O trabalho tem uma descrição atualizada” apresentam percepções semelhantes (3,52 e 3,51, respectivamente), enquanto a importância atribuída registra médias de 4,38 e 4,37, refletindo necessidade de ajustes na comunicação e implementação dessas práticas. Nos dois itens as diferenças são significativas ($p < 0,001$).
2. Tarefas realizadas são desafiadoras e significativas: Com uma percepção de 3,60 ($\pm 1,013$) e uma importância de 4,35, a diferença significativa de + 0,75 ($p < 0,001$) sugere que os colaboradores considerem que o seu trabalho tem algum grau de desafio, ainda há espaço para tornar as funções mais motivadoras e alinhadas às suas expectativas.
3. Possibilidade de criar novos papéis: Este item apresenta uma discrepância significativa de + 1,10 ($p < 0,001$), com uma percepção média de 3,21 e importância média de 4,31. Os resultados indicam que os colaboradores consideram importante a criação de novas funções para se adaptar às mudanças organizacionais, mas percebem uma limitação na implementação dessa flexibilidade.
4. Replaneamento do trabalho com a evolução na carreira: Com a maior discrepância entre percepção (3,02 $\pm 1,120$) e importância (4,31 $\pm 0,808$), resultando numa discrepância significativa de +1,29 ($p < 0,001$). sugerindo que, apesar da importância dada ao ajuste das funções ao longo da trajetória profissional, a percepção dos colaboradores é de que tal prática é limitada ou pouco estruturada.
5. Participação dos colaboradores na definição da sua carga de trabalho: Este item apresenta uma percepção média de 2,86 ($\pm 1,193$) e uma importância média de 4,16 ($\pm 0,837$). A diferença significativa de +1,30 ($p < 0,001$) revela que os colaboradores valorizam a autonomia na gestão de sua carga de trabalho, mas percebem uma falta de envolvimento na definição dessas responsabilidades.
6. Transferências para trabalhos menos stressantes ou de menor risco: Os dois últimos itens apresentam as maiores discrepâncias, com + 1,41 e + 1,30, respectivamente. Estes resultados apresentam diferenças significativas ($p < 0,001$) indicando que os colaboradores consideram importante ter opções de transferência para funções menos extenuantes ou sujeitas a menores riscos, mas encontram poucas oportunidades nesse sentido.

De forma global, os resultados demonstram um desalinhamento consistente entre as práticas percebidas e as expectativas dos colaboradores no domínio da Descrição e Desenho de Funções. As maiores discrepâncias verificam-se nos itens relacionados com a progressão na carreira, participação ativa na definição do trabalho e opções de realocação funcional. Estes dados evidenciam a necessidade de reforçar a personalização, flexibilidade e clareza nas estruturas funcionais, como forma de aumentar o alinhamento entre colaboradores e organização.

5.2.4 Avaliação de Desempenho

A Tabela 8 apresenta a comparação entre a importância atribuída pelos inquiridos e a percepção dos colaboradores relativamente às práticas de Avaliação de Desempenho.

Tabela 8: Avaliação de Desempenho: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248)

Avaliação de Desempenho (Itens avaliados)	Percepção (Média ± DP)	Importância (Média ± DP)	Diferença Média	p-value⁴
É realizada avaliação de desempenho.	3,69 ± 1,283	4,31 ± 0,773	+0,62	< 0,001
A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis.	3,30 ± 1,276	4,29 ± 0,853	+0,99	< 0,001
A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo.	3,06 ± 1,186	3,98 ± 0,969	+0,92	< 0,001
A avaliação do colaborador enfatiza objetivos individuais.	3,39 ± 1,205	4,15 ± 0,921	+0,76	< 0,001
Os colaboradores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada.	3,29 ± 1,233	4,35 ± 0,845	+1,06	< 0,001
São fornecidas aos colaboradores informações que permitam melhorar o seu desempenho.	3,21 ± 1,275	4,41 ± 0,789	+1,20	< 0,001
Existem consequências da avaliação de desempenho	3,15 ± 1,360	4,25 ± 0,946	+1,10	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria

⁴ Teste de Wilcoxon

Os resultados da Tabela 8 evidenciam algumas lacunas entre a percepção dos colaboradores sobre as práticas de Avaliação de desempenho implementadas nas organizações e a importância que lhes é atribuída.

1. Realização da avaliação de desempenho com regularidade: A percepção apresenta uma média de 3,69 ($\pm 1,283$), enquanto a importância atribuída apresenta uma média superior de 4,31 ($\pm 0,773$). A diferença significativa ($p < 0,001$) sugere que, apesar de os colaboradores reconhecerem a existência esta prática, consideram que a regularidade e a abrangência pode ser melhorada para ir ao encontro das expectativas.
2. Avaliação baseada em resultados objetivos e quantificáveis: Com uma percepção média de 3,30 ($\pm 1,276$) e uma importância de 4,29 ($\pm 0,853$), a discrepância de + 0,99 ($p < 0,001$) indica que os colaboradores valorizam fortemente a objetividade na avaliação de desempenho, mas percebem falhas na consistência ou transparência desses critérios.
3. Ênfase em objetivos grupais: Este item apresenta uma percepção média baixa de 3,06 ($\pm 1,186$) e uma importância média de 3,98 ($\pm 0,969$). A diferença significativa de + 0,92 ($p < 0,001$) sugere que os colaboradores consideram essencial que a avaliação de desempenho contemple o trabalho em equipa, mas percebem que essa abordagem não é suficientemente aplicada.
4. Ênfase em objetivos individuais na avaliação: A percepção (3,39 $\pm 1,205$) e a importância (4,15 $\pm 0,921$) apresentam uma diferença significativa de + 0,76 ($p < 0,001$). Este resultado indica que os colaboradores esperam que a avaliação de desempenho seja adaptada às suas metas individuais, o que nem sempre se verifica na prática.
5. Igualdade na avaliação de colaboradores mais novos e mais velhos: Este item apresenta uma percepção média de 3,29 ($\pm 1,233$) e uma importância média de 4,35 ($\pm 0,845$). A discrepância significativa ($p < 0,001$) que sugere que os colaboradores esperam equidade na avaliação, mas percebem que ainda existem diferenças no tratamento entre diferentes grupos etários.
6. Fornecimento de *feedback* para melhoria do desempenho: A maior discrepância desta dimensão verifica-se neste item (+ 1,20; $p < 0,001$), com uma percepção de 3,21 ($\pm 1,275$) e uma importância de 4,41 ($\pm 0,789$). Este resultado reforça a importância atribuída ao *feedback* contínuo e estruturado como elemento essencial para o desenvolvimento profissional, identificando uma falha percebida na sua implementação.
7. Existência de consequências da avaliação (recompensas, promoções, formação): A percepção (3,15 $\pm 1,360$) e a importância (4,25 $\pm 0,946$). Esta diferença significativa ($p < 0,001$), indica que os colaboradores valorizam uma maior integração da avaliação com recompensas, promoções e formação.

Em síntese, os resultados desta dimensão revelam um padrão consistente de discrepância entre percepção e importância, destacando-se especialmente a ausência de *feedback* e a falta de consequências claras associadas à avaliação. Estes elementos comprometem a eficácia do processo avaliativo e sugerem a necessidade de rever os mecanismos de gestão de desempenho para promover maior transparência, equidade e impacto organizacional.

5.2.5 Recompensas, Reconhecimento e Participação

Os resultados relativos à comparação da importância atribuída pelos inquiridos e o que acontece na organização no que diz respeito ao item “Recompensas, Reconhecimento e Participação” encontram-se apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Recompensas, Reconhecimento e Participação: percepção dos participantes sobre o que acontece na organização e a importância atribuída (N = 248)

Recompensas, Reconhecimento e Participação (Itens avaliados)	Percepção (Média ± DP)	Importância (Média ± DP)	Diferença Média	p-value⁵
Os colaboradores recebem prémios baseados nos resultados da organização.	2,53 ± 1,376	4,24 ± 0,981	+1,71	< 0,001
Existe correspondência entre a recompensa e o desempenho.	2,48 ± 1,301	4,38 ± 0,914	+1,90	< 0,001
O trabalho dos colaboradores é reconhecido.	2,83 ± 1,226	4,54 ± 0,809	+1,71	< 0,001
A experiência, competências e conhecimento dos colaboradores são reconhecidos.	2,89 ± 1,222	4,52 ± 0,753	+1,63	< 0,001
O papel que os colaboradores de diferentes idades podem desempenhar é reconhecido.	3,12 ± 1,196	4,33 ± 0,797	+1,21	< 0,001
Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização.	3,50 ± 1,163	4,59 ± 0,719	+1,09	< 0,001
É demonstrado apreço por um trabalho bem feito.	3,25 ± 1,197	4,58 ± 0,681	+1,33	< 0,001
Os colaboradores são muitas vezes incentivados pelas chefias a participar nas decisões.	2,94 ± 1,263	4,42 ± 0,727	+1,48	< 0,001
É dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões.	3,17 ± 1,167	4,31 ± 0,741	+1,14	< 0,001

⁵ Teste de Wilcoxon

Os colaboradores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas.	3,46 ± 1,159	4,45 ± 0,713	+0,99	< 0,001
As chefias mantêm uma comunicação aberta com os colaboradores.	3,29 ± 1,215	4,53 ± 0,725	+1,24	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria

Os resultados da tabela 9 evidenciam discrepâncias estatisticamente significativas ($p < 0,001$) entre a percepção dos colaboradores e a importância atribuída às práticas de Recompensas, reconhecimento e participação.

1. Recompensas baseadas no desempenho organizacional: A percepção apresenta uma média de 2,53 ($\pm 1,376$), enquanto a importância atribuída é consideravelmente maior, com média de 4,24 ($\pm 0,981$). A diferença significativa de +1,71 ($p < 0,001$) sugere que os colaboradores valorizam fortemente a ligação entre desempenho organizacional e recompensas, mas percebem a sua aplicação como deficitária.
2. Correspondência entre recompensas e desempenho: Este item apresenta a maior discrepância da dimensão (+ 1,90), com uma percepção baixa de 2,48 ($\pm 1,301$) e uma importância de 4,38 ($\pm 0,914$). A discrepância significativa ($p < 0,001$) sugere uma lacuna acentuada na percepção de justiça organizacional, dado que os colaboradores não observam uma correspondência adequada entre desempenho e reconhecimento formal.
3. Reconhecimento do trabalho e competências: Os itens “O trabalho realizado pelos colaboradores é reconhecido” e “A experiência, competências e conhecimento dos colaboradores são reconhecidos” apresentam percepções de 2,83 ($\pm 1,226$) e 2,89 ($\pm 1,222$), respectivamente, enquanto a importância atribuída é muito superior (4,54 e 4,52). As discrepâncias significativas ($p < 0,001$) reforçam a necessidade de implementar mecanismos eficazes de reconhecimento.
4. Papel dos colaboradores mais velhos como mentores: A percepção apresenta uma média de 3,12 ($\pm 1,196$) enquanto a importância atribuída é consideravelmente maior, com média de 4,33 ($\pm 0,797$). A diferença significativa ($p < 0,001$) sugere que os colaboradores consideram importante que os colaboradores mais experientes atuem como mentores, mas percebem que essa prática ainda não está suficientemente estruturada.
5. Respeito e apreço: O item “Todos os colaboradores são tratados com respeito” apresenta uma percepção de 3,50 ($\pm 1,163$) e uma importância de 4,59 ($\pm 0,719$). O item “Demonstração de apreço por um trabalho bem feito” também apresenta uma diferença considerável de + 1,33. Esses resultados indicam que, embora o respeito e o apreço sejam valorizados, os

colaboradores percebem insuficiência nas práticas atuais. Em ambos os itens a diferença foi significativa ($p < 0,001$).

6. Autonomia na tomada de decisões: A percepção do item “Incentivos à participação nas decisões” e à “Autonomia para tomar decisões” é relativamente baixa (2,94 e 3,17, respetivamente), enquanto a importância é elevada (4,42 e 4,31, respetivamente). sugerindo que os colaboradores desejam uma maior participação/ autonomia no processo decisório da organização, mas sentem que suas opiniões não são suficientemente consideradas ($p < 0,001$).
7. Oportunidade de sugerir melhorias: Este item apresenta uma percepção moderada de 3,46 ($\pm 1,159$) e uma importância elevada de 4,45 ($\pm 0,713$), evidenciando a necessidade de reforçar canais de comunicação e incentivos à participação ($p < 0,001$).

De forma geral, os resultados desta dimensão revelam um desalinhamento sistemático entre as práticas organizacionais percebidas e a importância que os colaboradores atribuem ao reconhecimento, à justiça nas recompensas e à participação ativa. A ausência de práticas estruturadas nestes domínios pode afetar negativamente a motivação, o envolvimento e o sentimento de pertença, sendo essencial que as organizações desenvolvam estratégias mais consistentes e equitativas nestas áreas.

5.2.6 Práticas de Trabalho Flexíveis

Os resultados relativos à comparação da importância atribuída pelos inquiridos e o que acontece na organização no que diz respeito à “Práticas de Trabalho Flexíveis” encontram-se apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Práticas de Trabalho Flexíveis: Percepção e Importância (N=248)

Práticas de Trabalho Flexíveis (Itens avaliados)	Percepção (Média \pm DP)	Importância (Média \pm DP)	Diferença Média	p-value ⁶
São proporcionados aos colaboradores horários de trabalho flexíveis (dias/horas trabalhadas).	3,14 \pm 1,276	4,36 \pm 0,818	+1,22	< 0,001
É proporcionada aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial).	2,14 \pm 1,115	4,09 \pm 0,996	+1,95	< 0,001

⁶ Teste de Wilcoxon

Existe possibilidade de partilha do trabalho (duas pessoas que compartilham uma posição a tempo inteiro).	2,65 ± 1,218	3,98 ± 1,014	+1,33	< 0,001
É possível usufruir de licença sem vencimento (cuidar dos filhos, cuidar de pais/idosos).	3,31 ± 1,133	4,27 ± 0,892	+0,96	< 0,001
São proporcionadas aos colaboradores opções para trabalhar em casa.	2,66 ± 1,355	4,10 ± 1,007	+1,44	< 0,001
O tipo de benefícios pode diferir consoante a idade dos colaboradores.	2,52 ± 1,124	3,29 ± 1,360	+0,77	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa – Elaboração própria

Os resultados da Tabela 10 demonstram uma clara discrepância entre a percepção dos colaboradores e a importância atribuída às práticas de trabalho flexíveis. Em todos os itens analisados, observa-se um desalinhamento entre a implementação percebida e o valor atribuído a estas medidas.

1. Disponibilidade de horários flexíveis: A percepção apresenta uma média de 3,14 ($\pm 1,276$), enquanto a importância atribuída é significativamente maior, com uma média de 4,36 ($\pm 0,818$). Esta discrepância significativa ($p < 0,001$) sugere que os colaboradores valorizam a flexibilidade de horário, mas percebem que essa prática ainda não se encontra amplamente implementada pela organização.
2. Redução da semana de trabalho (tempo parcial): Este item apresenta a maior discrepância (+ 1,95), com uma percepção de 2,14 ($\pm 1,115$) e uma importância elevada de 4,09 ($\pm 0,996$). A diferença significativa ($p < 0,001$) sugere que os colaboradores valorizam significativamente a opção de trabalhar em regime parcial, mas percebem que esta prática é pouco implementada.
3. Possibilidade de partilha de trabalho: A possibilidade de duas pessoas partilharem uma posição a tempo inteiro apresenta uma percepção de 2,65 ($\pm 1,218$) e uma importância de 3,98 ($\pm 1,014$), com uma discrepância de +1,33 ($p < 0,001$). Este resultado sugere que os colaboradores reconhecem a relevância desta prática para um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mas percebem a sua implementação como limitada.
4. Licença sem vencimento para cuidados familiares: Este campo apresenta uma percepção de 3,31 ($\pm 1,133$) e uma importância de 4,27 ($\pm 0,892$), sugerindo que esta medida é disponibilizada de forma moderada, embora exista margem para reforço da sua aplicação ($p < 0,001$).

5. Opções de trabalho remoto: A percepção de opções para trabalhar em casa é baixa, com uma média de 2,66 ($\pm 1,355$), enquanto a importância atribuída é elevada, com uma média de 4,10 ($\pm 1,007$). Esta disparidade é significativa ($p < 0,001$) e evidencia que os colaboradores desejam maior flexibilidade para trabalho remoto, mas percebem que a organização ainda oferece esta possibilidade de forma limitada.
6. Benefícios diferenciados por idade: Este item apresenta a menor discrepância (+ 0,77), com uma percepção de 2,52 ($\pm 1,124$) e uma importância de 3,29 ($\pm 1,360$). A diferença significativa ($p < 0,001$) indica que os benefícios ajustados à idade são considerados menos prioritários face às restantes práticas avaliadas.

A análise descritiva dos dados permitiu identificar discrepâncias significativas entre a percepção dos colaboradores e a importância atribuída às práticas de GRH implementadas na organização. Nas seis dimensões analisadas – Recrutamento e Segurança no Emprego, Formação e Progressão, Descrição e Desenho de Funções, Avaliação de Desempenho, Recompensas, Reconhecimento e Participação, e Práticas de Trabalho Flexíveis – verificaram-se diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,001$) na maioria dos itens avaliados.

Os resultados sugerem que os colaboradores percebem lacunas na implementação das práticas de GRH, especialmente nas áreas de progressão na carreira, reconhecimento do desempenho e flexibilidade no trabalho. A maior discrepância foi identificada na relação entre recompensa e desempenho, o que reforça a necessidade de aprimorar os mecanismos de valorização dos colaboradores. Além disso, a formação contínua e a clareza nos processos de avaliação e progressão na carreira foram identificadas como áreas críticas para o fortalecimento da retenção de talentos.

Assim, os achados desta análise indicam a necessidade de um alinhamento mais efetivo entre as práticas de gestão implementadas e as expectativas dos colaboradores. Estratégias mais transparentes e equitativas podem contribuir para um ambiente de trabalho mais motivador, bem como para uma maior satisfação e envolvimento organizacional.

5.3 Percepção das diferentes gerações: o que acontece vs importância atribuída

Neste subcapítulo será comparada a percepção das diferentes gerações sobre a implementação das práticas de GRH nas organizações, e a importância que os inquiridos atribuem a essas mesmas práticas.

5.3.1 Recrutamento e Segurança

A análise dos Gráficos 1 e 2 permite comparar a percepção das diferentes gerações relativamente à implementação das práticas de recrutamento e segurança (Gráfico 1) com a importância que atribuem a essas mesmas práticas (Gráfico 2). Apesar das diferenças observadas o teste de *Kruskal-Wallis* apenas permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas, para as expectativas dos colaboradores face ao item “Os colaboradores poderem ficar durante o tempo que quiserem” ($p = 0.017$).

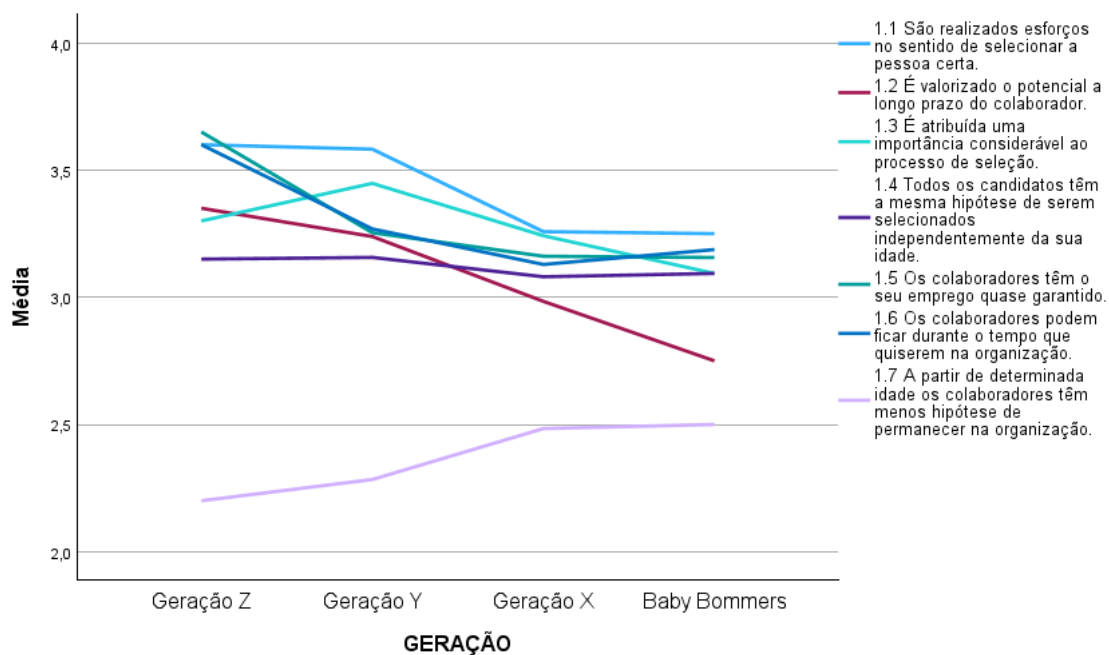


Gráfico 1: Percepção do que acontece na organização sobre Práticas de Recrutamento e Segurança por Geração

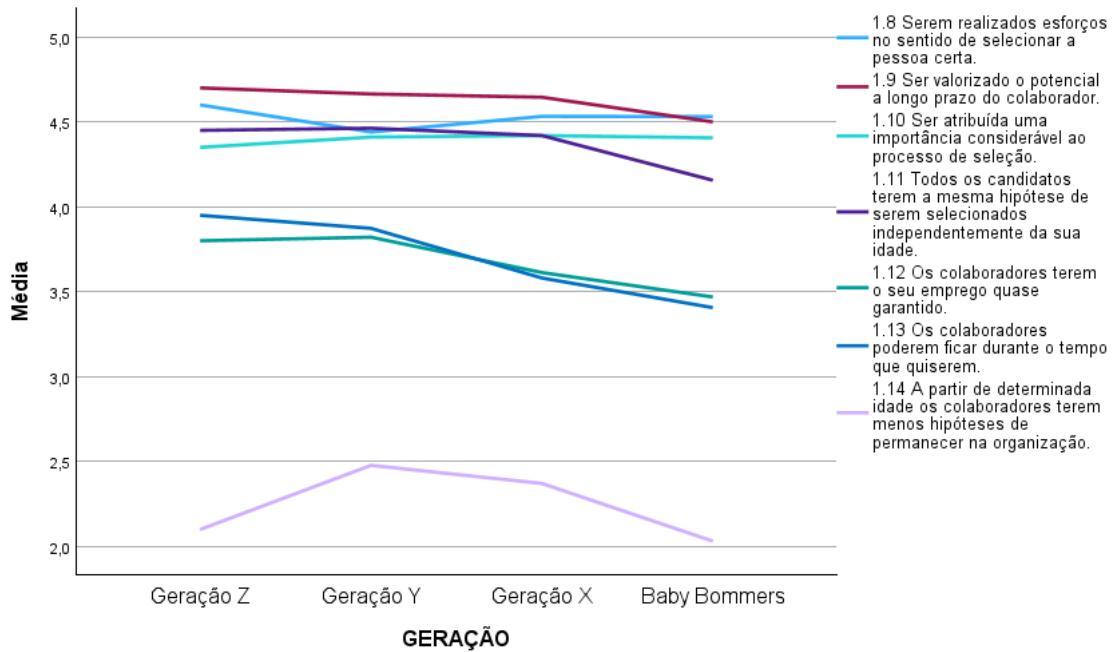


Gráfico 2: Importância atribuída às práticas de recrutamento e segurança por geração

A análise detalhada dos itens que compõem esta dimensão evidencia discrepâncias relevantes entre a percepção da aplicação efetiva das práticas e a importância que lhes é atribuída. A seleção criteriosa de candidatos é amplamente valorizada por todas as gerações, contudo, a sua percepção é inferior, sugerindo uma possível fragilidade no rigor dos processos de recrutamento implementados.

No item valorização do potencial a longo prazo, as gerações mais jovens (Z e Y) manifestam percepções mais favoráveis relativamente à sua implementação, comparativamente à Geração X e aos *Baby Boomers*. Ainda assim, todas as gerações atribuem elevada importância a esta prática, evidenciando o seu papel central na motivação e retenção.

Relativamente ao recrutamento equitativo, observa-se uma valorização generalizada da igualdade de oportunidades. No entanto, a percepção da sua implementação é menos positiva, sendo esta divergência mais expressiva entre os colaboradores mais velhos, que identificam barreiras acrescidas no acesso a novas oportunidades.

Quanto à segurança no emprego, verifica-se uma percepção mais positiva por parte das gerações mais jovens, enquanto a Geração X e os *Baby Boomers* revelam maior insatisfação. Tal pode indicar sentimentos de instabilidade ou vulnerabilidade quanto à continuidade do vínculo laboral.

No item permanência na organização, os dados revelam que os colaboradores mais experientes percebem a sua retenção como menos provável, possivelmente devido a políticas de recursos humanos que favorecem a

contratação de novos talentos em detrimento da valorização da antiguidade e da experiência acumulada.

A variável idade é percebida de forma distinta consoante a geração. Os colaboradores mais velhos consideram que a idade constitui um obstáculo à sua permanência nas organizações, apontando para possíveis formas de discriminação etária ou para a limitação de oportunidades de progressão. Em contrapartida, as gerações mais jovens demonstram menor preocupação com esta variável, o que poderá refletir maior mobilidade profissional, confiança nas suas competências ou distanciamento face a situações discriminatórias.

A análise comparativa entre percepção e importância atribuída revela um desfasamento significativo em praticamente todos os itens avaliados. Em geral, os colaboradores atribuem maior importância às práticas de recrutamento e segurança do que aquela que percebem como efetivamente implementada. Este “*gap*” tem implicações diretas na motivação, no compromisso organizacional e na retenção de talentos (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010; Guest, 2017). A prática com maior desalinhamento foi a segurança no emprego, nomeadamente no item “os colaboradores têm o seu emprego quase garantido”, cuja percepção foi consistentemente baixa em todas as gerações, apesar da elevada importância atribuída. Este resultado corrobora estudos que associam a insegurança laboral a níveis elevados de ansiedade, menor envolvimento e maior propensão à rotatividade (De Witte, Pienaar, & De Cuyper, 2016).

As gerações mais jovens, sobretudo a Geração Z, atribuem elevada importância à valorização do seu potencial a longo prazo. No entanto, não reconhecem nas práticas organizacionais atuais um esforço suficiente nesse sentido, o que sugere a necessidade de políticas de desenvolvimento de carreira mais claras e adaptadas às suas expectativas (Twenge, 2010; Gallup, 2022). Em contraste, os colaboradores mais velhos salientam uma percepção crescente de discriminação etária, particularmente no item que refere que, a partir de determinada idade, os colaboradores têm menos probabilidade de permanecer na organização. Esta percepção levanta não apenas preocupações éticas, mas também desafios estratégicos. Numa força de trabalho cada vez mais envelhecida, torna-se essencial implementar práticas inclusivas, que valorizem a diversidade etária e o capital de experiência (Posthuma & Campion, 2009).

Em síntese, os dados sugerem que, embora as organizações promovam algumas práticas estruturadas de recrutamento, persistem lacunas significativas ao nível da comunicação, implementação e adaptação destas práticas às diferentes necessidades geracionais. Este desalinhamento poderá comprometer o seu impacto enquanto instrumento de retenção. É importante salientar outras variáveis que poderão estar, igualmente, na origem desta percepção negativa, como a ausência de *feedback*, falta de transparência nos critérios de seleção ou experiências prévias pouco positivas por parte dos colaboradores, aspetos que merecem uma análise mais aprofundada em futuras investigações.

5.3.2 Formação e Progressão

Através da análise dos Gráficos 3 e 4 é possível comparar a percepção dos colaboradores das diferentes gerações relativamente à implementação das práticas de formação e progressão (Gráfico 3) com a importância que lhes é atribuída, pelas gerações em estudo (Gráfico 4). Apesar das diferenças observadas o teste de *Kruskal-Wallis* apenas apresentou diferenças estatisticamente significativas, para a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de progredirem na carreira” ($p = 0.023$).

Independentemente da geração, a progressão profissional é considerada um elemento central para a motivação e o desenvolvimento. No entanto, esta valorização é particularmente acentuada entre os indivíduos da Geração X e *Baby Boomers*, que tendem a encarar a progressão como um reconhecimento da sua experiência e contributo acumulado ao longo do tempo.

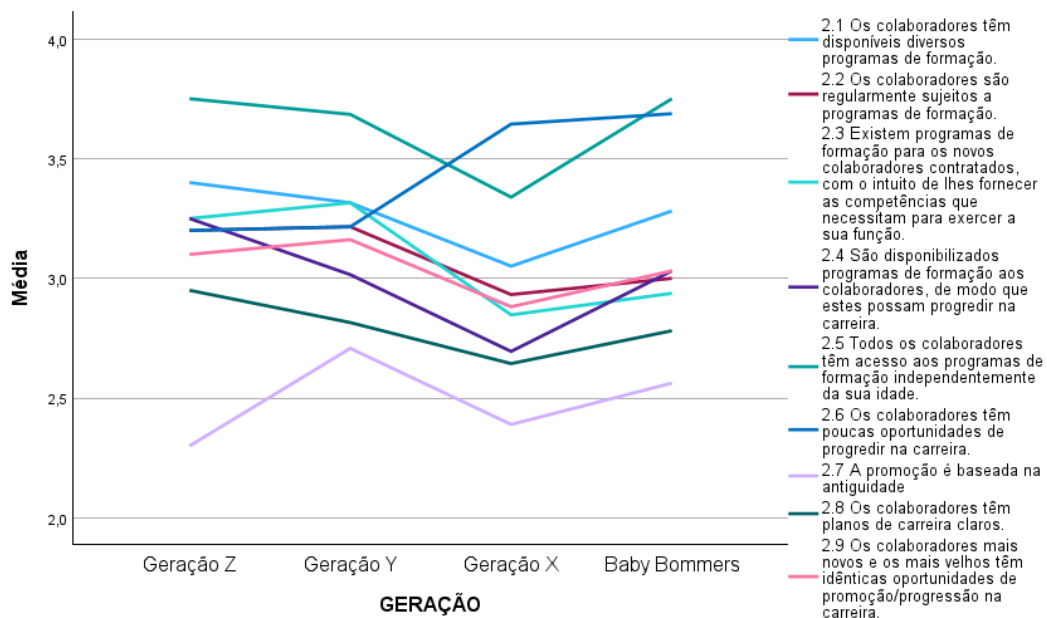


Gráfico 3: Percepção do que acontece na organização sobre Formação e Progressão, por Geração

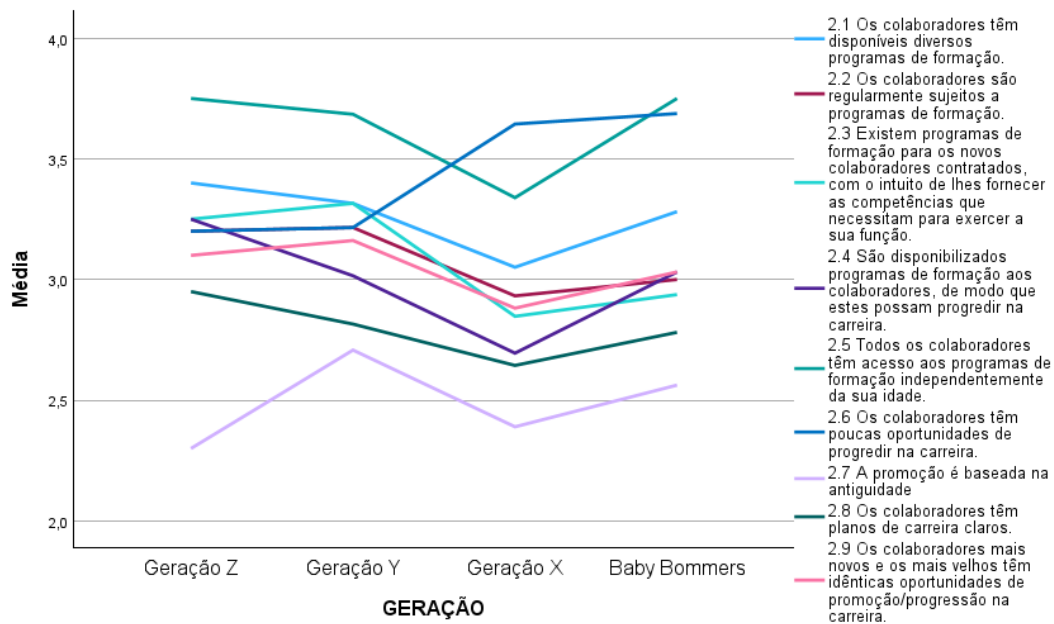


Gráfico 4: Importância atribuída às práticas de Formação e Progressão por geração

Os dados sugerem que os colaboradores das gerações Z e Y tendem a apresentar percepções mais positivas quanto à implementação das práticas organizacionais. No entanto, apesar desta avaliação positiva, estas gerações tendem a demonstrar expectativas mais elevadas, atribuindo maior importância às práticas do que aquela que reconhecem na sua concretização, o que indica que as suas expectativas não estão plenamente satisfeitas. Por sua vez, a Geração X e os *Baby Boomers* expressam percepções mais negativas, refletindo insatisfação e dificuldade de acesso a oportunidades de crescimento profissional.

A discrepância mais acentuada verifica-se no que diz respeito à progressão na carreira, onde os colaboradores mais velhos tendem a perceber menos oportunidades. Também no domínio da promoção baseada no mérito, surgem diferenças significativas entre gerações, o que evidencia a necessidade de maior transparência e equidade nos processos de progressão.

No que respeita às práticas de formação, verifica-se uma tendência para as gerações mais jovens valorizarem mais aspetos como o acesso universal a programas de formação, a oferta regular de ações formativas e a disponibilização de múltiplas opções para apoiar o desenvolvimento de carreira. Em contrapartida, as gerações mais velhas tendem a atribuir maior importância à existência de igualdade nas oportunidades de promoção entre colaboradores de diferentes idades, bem como à definição de planos de carreira claros.

A análise global dos resultados revela um desalinhamento persistente entre a importância atribuída e a percepção de implementação das práticas de formação e progressão, transversal às gerações. Esta constatação está em consonância com a literatura, que sublinha o papel crítico da formação contínua e das oportunidades

de desenvolvimento na construção de uma proposta de valor ao colaborador, promovendo o envolvimento organizacional e mitigando a intenção de saída (Garavan et al., 1999; Mourão, 2020; Dessler, 2020).

Este desfasamento é especialmente acentuado entre os *Millennials* e a Geração Z, cujos perfis se caracterizam por uma forte valorização do desenvolvimento contínuo e por uma baixa tolerância à ausência de perspectivas rápidas de progressão (Deloitte, 2022). Percepção limitada de oportunidades poderá explicar o menor nível de compromisso identificado nestas gerações.

No que respeita à Geração X, observa-se uma valorização significativa da progressão estruturada e do reconhecimento, o que vai ao encontro da literatura (Teles & Barroso, 2023). Apesar de apresentarem uma percepção ligeiramente mais positiva em relação às práticas existentes, também evidenciam insatisfação com a falta de critérios objetivos e com a percepção de favoritismo — fatores que, segundo Garavan et al. (1999), podem comprometer a motivação e fomentar a intenção de rotatividade.

Por sua vez, os *Baby Boomers* demonstram associar a formação sobretudo à atualização de conhecimentos e à partilha de experiências (Comazzetto et al., 2016). Esta geração tende a procurar reconhecimento pela experiência acumulada e oportunidades de atuação como mentores. A ausência do envolvimento dos colaboradores seniores nestas iniciativas pode representar uma lacuna na gestão do conhecimento e valorização do capital humano intergeracional.

As evidências demonstram variações claras entre as gerações no que respeita à importância atribuída e à percepção da eficácia das práticas de formação e progressão. Esta realidade reforça a necessidade de personalização das políticas de GRH, garantindo a adequação às expectativas e motivações específicas de cada grupo etário.

Por fim, os resultados analisados reforçam a importância da formação e da progressão profissional na retenção de talento. A sua eficácia depende, em grande medida, da percepção de justiça no acesso, da comunicação transparente e do alinhamento com expectativas individuais (Deloitte, 2022). A construção de uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento contínuo, suportada por políticas claras e inclusivas, revela-se essencial num contexto marcado pela diversidade geracional e pela crescente mobilidade profissional.

5.3.3 Descrição e Desenho de Funções

A análise dos Gráficos 5 e 6 permite comparar a percepção das diferentes gerações quanto à implementação das práticas de descrição e desenho de funções (Gráfico 5) com a importância atribuída às mesmas (Gráfico 6). Apesar das diferenças observadas o teste de *Kruskal-Wallis* apenas permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas, para a percepção dos colaboradores sobre: “As tarefas realizadas são desafiadoras e significativas” ($p = 0,003$); “Existe a possibilidade de criar novos papéis/ funções que acompanhem a evolução da carreira” ($p = 0,022$); “Com a evolução na carreira o trabalho é replaneado, tornando-se mais atraente” ($p = 0,047$) e “É possibilitado aos colaboradores que participem na determinação da sua carga de trabalho” ($p = 0,006$). Verificaram-se ainda diferenças significativas para as expectativas dos colaboradores face aos itens “Com a evolução na carreira o trabalho passa a ser replaneado, tornando-se mais atraente” ($p = 0,020$); “Ser possibilitado aos colaboradores que participem na determinação da sua carga de trabalho” ($p = 0.002$) e “Existirem oportunidades de transferência para um trabalho sujeito a menos riscos” ($p = 0,029$).

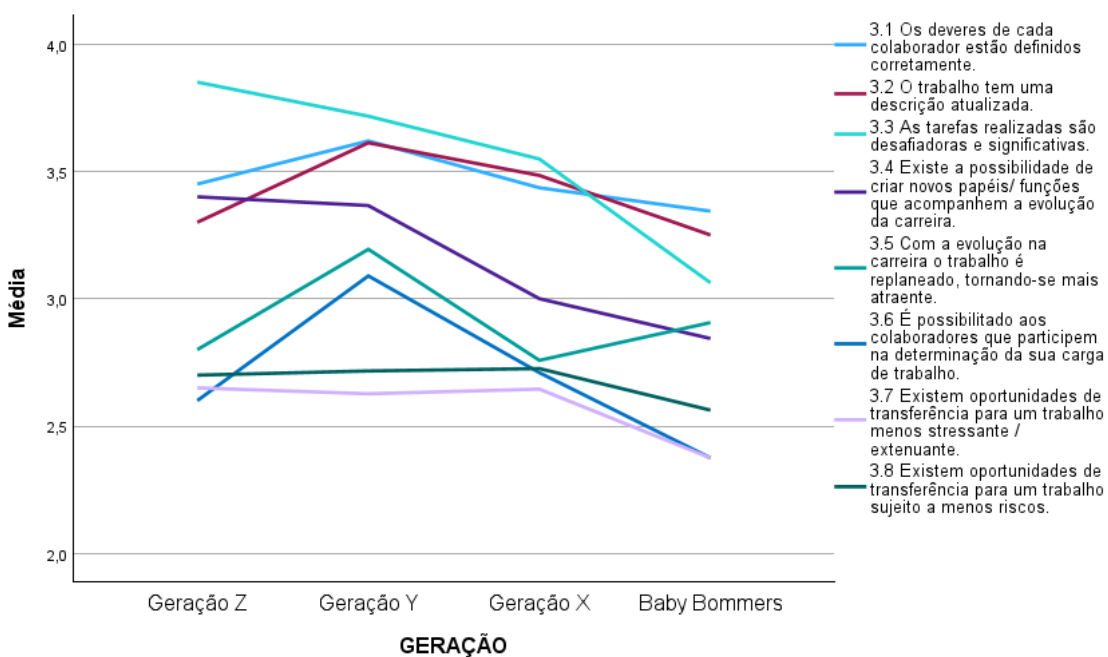


Gráfico 5: Percepção do que acontece na organização sobre Descrição e Desenho de Funções, por Geração

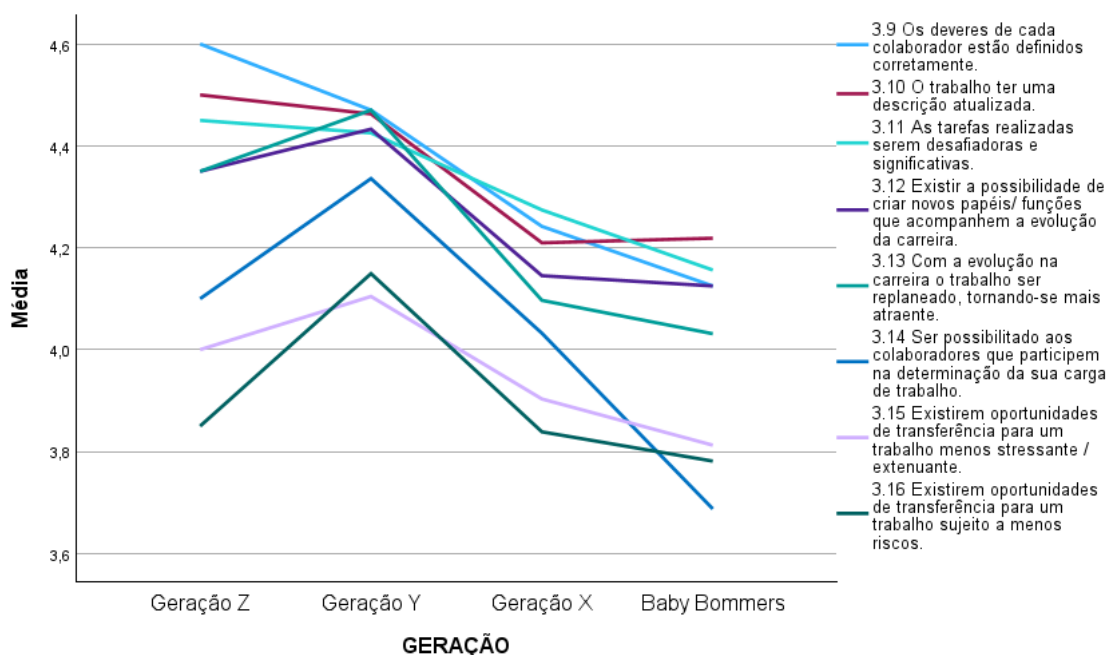


Gráfico 6: Importância atribuída às práticas de Descrição e Desenho de Funções, por geração

Em relação à percepção da implementação (i.e., o que acontece nas organizações) por parte das diferentes gerações relativamente aos itens “As tarefas realizadas são desafiadoras e significativas” ($p = 0,003$) e “Existe a possibilidade de criar novos papéis/ funções que acompanhem a evolução da carreira” observa-se uma tendência para que, com o avanço da idade, a percepção dos colaboradores sobre estas práticas organizacionais se torne progressivamente mais negativa. Este padrão poderá refletir uma sensação de desvalorização do potencial dos colaboradores mais experientes, sugerindo que as organizações, embora possam promover o desenvolvimento de carreiras em termos gerais, nem sempre asseguram a continuidade de desafios profissionais ou oportunidades de reinvenção funcional para colaboradores em fases mais avançadas da vida laboral. Além disso, esta percepção poderá estar associada a fatores como a ausência de planos de carreira individualizados, a limitação de oportunidades de progressão após determinado ponto, ou ainda a persistência de estereótipos etários, que condicionam a atribuição de projetos estimulantes a profissionais mais velhos. Estes resultados levantam questões relevantes sobre o papel da GRH na criação de contextos laborais inclusivos, que valorizem o contributo intergeracional e assegurem a motivação ao longo de toda a carreira.

Por outro lado, no que diz respeito à percepção da implementação sobre o item “Com a evolução na carreira o trabalho é replaneado, tornando-se mais atraente” ($p = 0,047$) e “É possibilitado aos colaboradores que participem na determinação da sua carga de trabalho” ($p = 0,006$) verifica-se que os *Millennials* apresentam uma percepção mais positiva. É também esta geração que lhes atribui maior relevância a

estes aspetos, o que pode refletir as suas expectativas mais elevadas quanto à autonomia e personalização das funções.

A comparação entre percepção e importância atribuída às práticas de descrição e desenho de funções evidencia um desfaseamento entre expectativas e realidade organizacional. Tal como referem Dessler (2020) e Hackman e Oldham (1976), a definição clara de funções e a estruturação adequada do trabalho são determinantes para o alinhamento entre objetivos organizacionais e desempenho individual. A ausência de clareza ou ajustamento funcional pode gerar frustração, percepção de injustiça e diminuição do compromisso.

Os dados revelam que, transversalmente a todas as gerações em estudo, os inquiridos atribuem elevada importância à existência de funções bem definidas e ajustadas às suas competências. Contudo, a percepção da sua aplicação efetiva nas organizações, tende a ser inferior à desejada, indicando um desalinhamento que pode comprometer a motivação e o envolvimento organizacional.

As diferenças geracionais revelam-se também evidentes neste domínio. Os *Baby Boomers*, tal como descrito por Teles & Barroso (2023), tendem a valorizar funções bem estruturadas, com responsabilidades claras e estáveis, associando a previsibilidade no trabalho à segurança no emprego. Neste grupo, a percepção da descrição de funções foi ligeiramente mais elevada, sugerindo alguma correspondência com as suas expectativas. Ainda assim, persistem oportunidades de melhoria, sobretudo na comunicação e na clarificação das funções atribuídas.

Por sua vez, a Geração X, embora valorize autonomia e flexibilidade, também privilegia a clareza na definição dos objetivos e responsabilidades. Os resultados indicam uma importância elevada atribuída à descrição funcional, embora a percepção da sua aplicação organizacional permaneça aquém das expectativas. Este desfaseamento poderá refletir a ausência de *feedback* ou de mecanismos de comunicação eficazes sobre papéis e responsabilidades, aspetos que, segundo a literatura, influenciam negativamente a motivação e a intenção de permanência (Garavan et al., 1999; Mourão, 2020).

No caso dos *Millennials* e a Geração Z, os resultados revelam um padrão consistente com o seu perfil: estas gerações valorizam funções desafiantes, com espaço para inovação, impacto e desenvolvimento (Deloitte, 2022). No entanto, a sua percepção da clareza e qualidade do desenho das funções foi das mais baixas, o que pode ser interpretado como um obstáculo à sua motivação e sentimento de propósito. Esta percepção poderá contribuir para a ligação emocional mais fraca à organização, conforme identificado noutros pontos do estudo e sustentado pela literatura (Fantini & Souza, 2015; Wadlewski, 2022).

Perante estas evidências, torna-se fundamental que as organizações adotem uma abordagem diferenciada ao desenho de funções, ajustando as suas práticas às motivações específicas de cada grupo geracional. Um modelo de desenho

funcional que equilibre estrutura, autonomia e desafio poderá favorecer tanto a retenção de talento como a eficácia de equipas intergeracionais.

Em síntese, a descrição e o desenho de funções assumem-se como práticas estratégicas da GRH, com impacto direto na motivação desempenho e permanência dos colaboradores. A sua eficácia depende da clareza na definição, da adaptabilidade ao ciclo de carreira e do alinhamento com os valores e necessidades de cada geração presente na força de trabalho.

5.3.4 Avaliação de Desempenho

A análise dos Gráficos 7 e 8 compara, a percepção (Gráfico 7) e a importância atribuída (Gráfico 8) às práticas de avaliação de desempenho pelas diferentes gerações em estudo. Apesar das diferenças observadas o teste de *Kruskal-Wallis* apenas permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas, para a percepção das diferentes gerações face ao que acontece na organização relativamente aos itens “É realizada avaliação de desempenho” ($p = 0,036$) e “A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo” ($p = 0,001$); e na importância atribuída pelas diferentes gerações ao item “A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo” ($p = 0,006$).

Relativamente à realização de avaliações desempenho, todas as gerações apresentam percepções elevadas, sendo os *Baby Boomers* os que apresentam valores mais altos seguidos pela Geração X enquanto as gerações mais jovens demonstram maior ceticismo relativamente à consistência e utilidade desses processos.

No que diz respeito ao item “A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo”, verifica-se que com o avançar da idade tanto a percepção como a importância atribuída vai sendo cada vez menor.

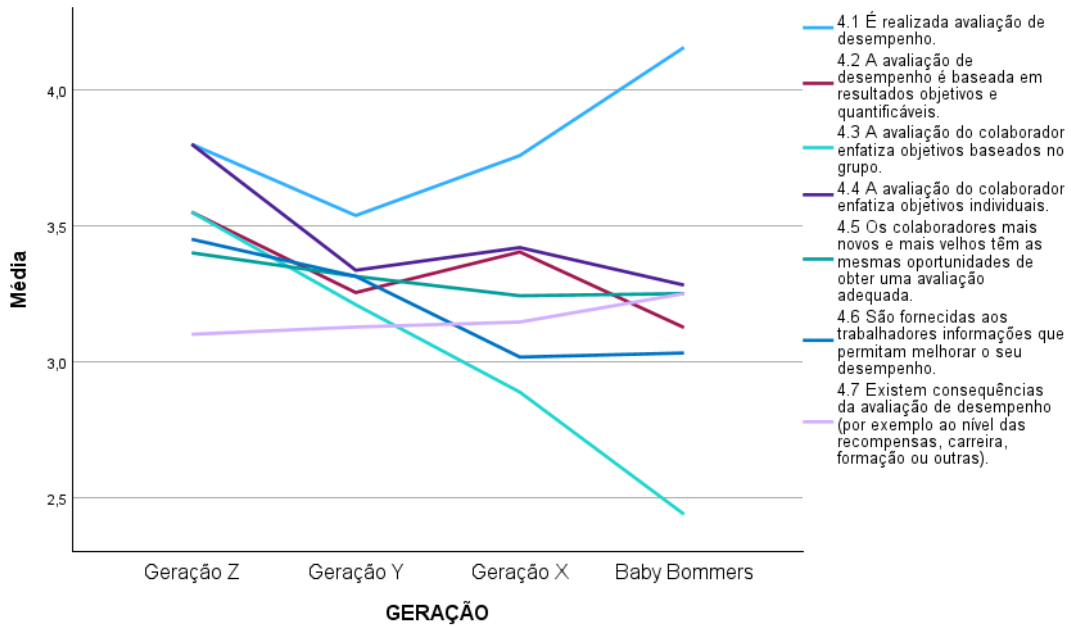


Gráfico 7: Percepção do que acontece na organização sobre Avaliação de Desempenho, por Geração

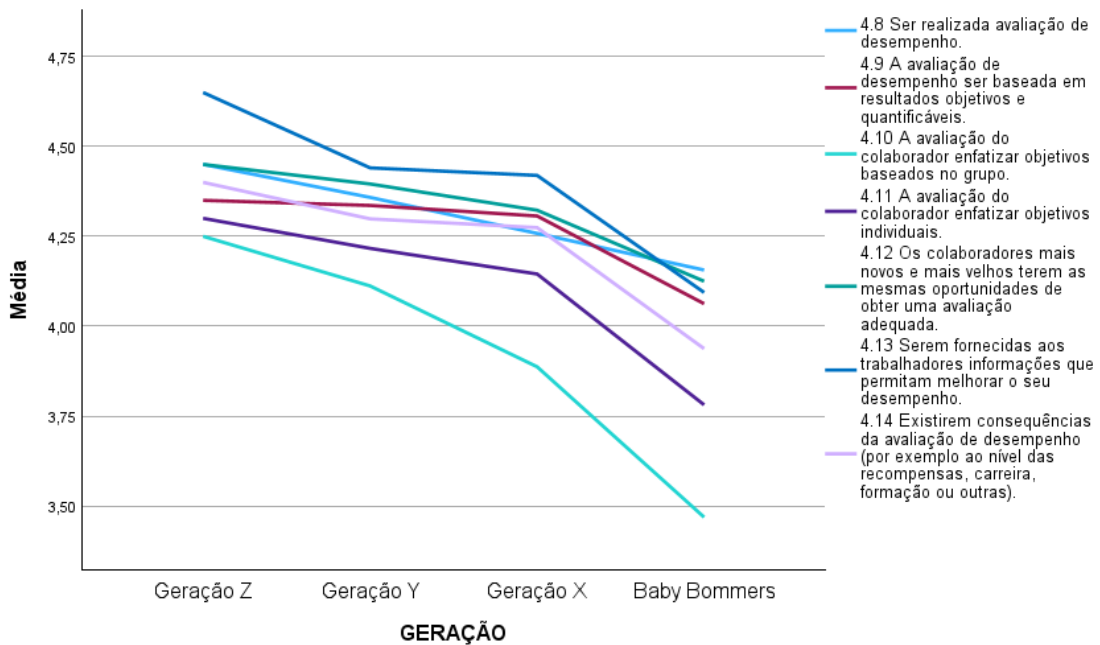


Gráfico 8: Importância atribuída às práticas de Avaliação de Desempenho, por geração

Através da análise dos Gráficos é ainda possível verificar que existem algumas tendências quanto às dimensões da avaliação de desempenho em estudo.

As gerações mais jovens tendem a considerar essencial a existência de avaliações regulares, enquanto os colaboradores mais experientes percebem fragilidades na consistência temporal desses processos, revelando uma possível falta de sistematização por parte das organizações.

A clareza nos critérios de avaliação é valorizada de forma transversal a todas as gerações. No entanto, a Geração X e os *Baby Boomers* referem uma maior ausência de transparência, percebendo o uso de critérios pouco objetivos ou inconsistentes, o que pode minar a confiança no sistema avaliativo.

Relativamente ao foco no desenvolvimento, as gerações Z e Y esperam que a avaliação funcione como catalisador do crescimento profissional. Já os colaboradores mais velhos manifestam uma percepção menos positiva quanto ao impacto prático destas práticas no seu desenvolvimento interno.

Quanto à justiça e imparcialidade do processo, os colaboradores mais seniores expressam maior desconfiança, frequentemente considerando que fatores subjetivos influenciam os resultados, comprometendo a meritocracia.

O *feedback* posterior à avaliação também revela divergências: as gerações mais jovens esperam um retorno estruturado, regular e orientado para o desenvolvimento. Por outro lado, os *Baby Boomers* e a Geração X percebem o *feedback* como insuficiente e pouco construtivo, o que limita a sua utilidade prática.

Em termos de reconhecimento do desempenho, verifica-se uma valorização generalizada da prática. Contudo, os grupos etários mais velhos revelam frustração com a ausência de reconhecimento justo, consistente e alinhado com os resultados atingidos.

A avaliação de desempenho surge, assim, como uma prática valorizada por todas as gerações, mas cuja implementação nem sempre corresponde às expectativas. Esta discrepância entre importância atribuída e percepção da sua aplicação prática é consistente com a literatura, que indica que processos percebidos como justos, claros e orientados para o desenvolvimento contribuem para o compromisso organizacional e para a intenção de permanência (Deci & Ryan, 1985; Mourão, 2020). Em contrapartida, processos pouco claros ou inconsistentes tendem a gerar desmotivação, aumentando a intenção de saída (Garavan et al., 1999).

As diferenças geracionais voltam a ser evidentes. Os *Baby Boomers*, de acordo com Teles & Barroso (2023), tendem a preferir modelos formais e estruturados de avaliação, valorizando o reconhecimento do esforço e da experiência acumulada ao longo do tempo. No entanto, mesmo entre esta geração, a percepção de eficácia dos processos avaliativos revelou-se moderada, indicando possíveis falhas na comunicação ou na frequência com que estas avaliações ocorrem. A Geração X, que valoriza o *feedback* construtivo (Borges, 2016), apresenta também uma

percepção inferior à importância atribuída, sugerindo ausência de *feedback* regular ou de critérios objetivos. A falta de retorno e de reconhecimento poderá potencializar sentimento de estagnação e contribuir para o aumento da intenção de saída, em linha com o que é referido por Mourão (2020).

No caso dos *Millennials* e da Geração Z, os resultados refletem claramente as tendências apontadas por estudos recentes como Deloitte (2022): estas gerações valorizam *feedback* contínuo, imediato e orientado ao desenvolvimento pessoal. A sua percepção negativa sobre os processos avaliativos poderá indicar que as organizações continuam a privilegiar modelos mais tradicionais, desajustados às expectativas de colaboradores que procuram comunicação direta, *feedback* frequente e envolvimento ativo no seu próprio desenvolvimento.

Neste sentido, os resultados confirmam a necessidade de personalização dos modelos avaliativos, tornando-os mais dinâmicos, participativos e ajustados às diferentes gerações. Avaliações que não resultem em ações concretas, como planos de desenvolvimento ou oportunidades de carreira, perdem credibilidade e impacto, sobretudo junto das gerações mais jovens (Garavan et al., 1999).

Em suma, a avaliação de desempenho deve ser entendida como uma prática estratégica para a retenção de talento, desde que seja percebida como um processo justo, frequente, orientada para o desenvolvimento e adaptada às diferentes expectativas geracionais. O investimento em modelos mais flexíveis e participativos pode reforçar o compromisso e reduzir a rotatividade.

5.3.5 Recompensas, Reconhecimento e Participação

A presente análise compara a percepção das gerações em estudo sobre a implementação das práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação na organização (Gráfico 9) com a importância que cada geração atribui (Gráfico 10).

Apesar das diferenças observadas o teste de *Kruskal-Wallis* apenas permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas, para a percepção dos colaboradores sobre os seguintes itens: “os colaboradores recebem prémios baseados nos resultados da organização ($p = 0,026$)”, “Os papéis que os colaboradores de diferentes idades podem desempenhar é reconhecido” ($p < 0,001$), “Os colaboradores são muitas vezes incentivados pelas chefias a participar nas decisões” ($p = 0,006$) e “É dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões” ($p < 0,001$). Verificaram-se ainda diferenças significativas para as expectativas dos colaboradores face aos itens: “Os colaboradores receberem prémios baseados nos resultados da organização” ($p < 0,001$), “Existência de correspondência entre a remuneração e o desempenho” ($p = 0,014$) e “Dar autonomia aos colaboradores para tomar decisões” ($p = 0,040$).

A análise dos Gráficos 9 e 10 permite identificar discrepâncias entre a percepção dos colaboradores e as suas expectativas, fornecendo *insights* relevantes para melhorias na gestão organizacional.

Relativamente à percepção das práticas organizacionais associadas ao reconhecimento, à participação e à autonomia, os dados revelam diferenças estatisticamente significativas entre as gerações. Concretamente, nos itens “Os colaboradores recebem prémios baseados nos resultados da organização” ($p = 0,026$), “Os papéis que os colaboradores de diferentes idades podem desempenhar são reconhecidos” ($p < 0,001$), “Os colaboradores são muitas vezes incentivados pelas chefias a participar nas decisões” ($p = 0,006$) e “É dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões” ($p < 0,001$), verifica-se que as gerações mais velhas — nomeadamente as gerações X e *Baby Boomers* — apresentam percepções bastante menos favoráveis quando comparadas com as gerações mais jovens, como a *Millennials*. Esta discrepância poderá indicar que os colaboradores mais experientes sentem-se menos integrados e reconhecidos nas organizações, face a práticas que aparentam favorecer os mais jovens. Tal percepção pode comprometer a motivação, o envolvimento e a retenção dos colaboradores de gerações mais velhas, levantando preocupações relativas à equidade intergeracional no ambiente de trabalho.

No que diz respeito às expectativas das diferentes gerações sobre “Os colaboradores receberem prémios baseados nos resultados da organização” ($p < 0,001$), “Existência de correspondência entre a remuneração e o desempenho”, “Dar autonomia aos colaboradores para tomar decisões” ($p = 0,014$), verifica-se que são as gerações mais novas – geração Z e Y – que atribuem maior importância a estas práticas.

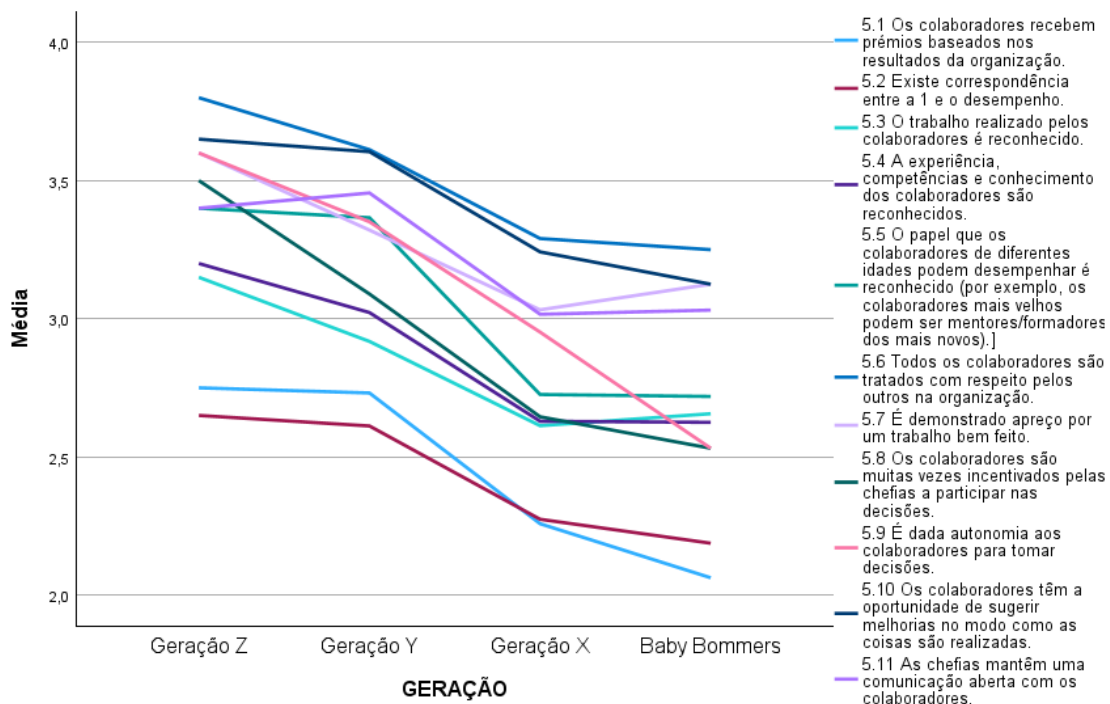


Gráfico 9: Percepção do que acontece na organização sobre Recompensas, Reconhecimento e Participação, por Geração

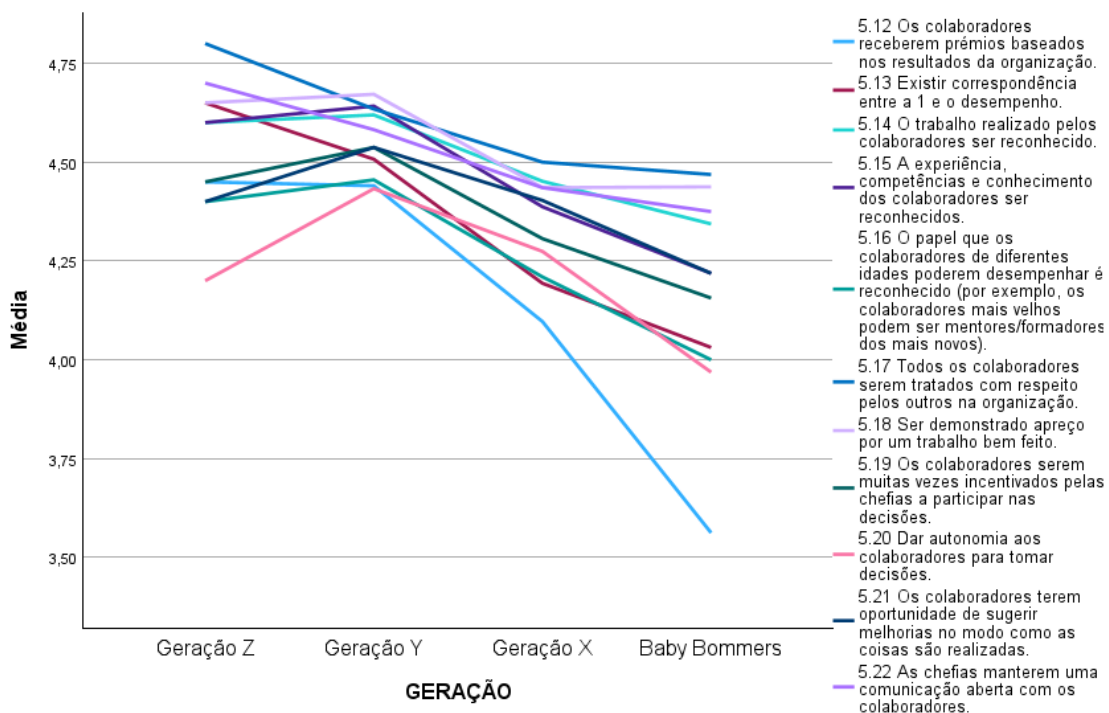


Gráfico 10: Importância atribuída às práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação, por geração

A análise comparativa entre a percepção e importância das práticas associadas a Recompensas, Reconhecimento e Participação revela um desalinhamento entre a expectativa e a percepção das diferentes gerações.

De acordo com a literatura, a percepção de justiça nas recompensas, o reconhecimento pelo desempenho e a possibilidade de participação nas decisões organizacionais são elementos centrais para o compromisso e a satisfação dos colaboradores (Chiavenato, 2014; Mourão, 2020).

Os dados revelam que esta prática é uma das mais valorizadas por todos os inquiridos, reforçando o seu papel estratégico na retenção de talento. No entanto, tal como observado noutros domínios, existe um desfasamento entre a importância atribuída e a percepção da sua aplicação nas organizações, o que pode gerar frustração, desmotivação e aumento da intenção de saída.

As diferenças geracionais são particularmente expressivas. Os *Baby Boomers* tendem a valorizar estabilidade financeira, reconhecimento e recompensas por antiguidade ou dedicação a longo prazo (Teles & Barroso, 2023). Ainda assim, a sua percepção da existência efetiva destas práticas é moderada, sugerindo que as organizações não estão a corresponder totalmente a estas expectativas.

A Geração X demonstra valorizar recompensas baseadas no mérito, equilíbrio esforço/retorno e possibilidade de participação. Contudo, os resultados apontam

para uma percepção inferior à desejada, o que, segundo Mourão (2020), poderá originar sentimentos de desvalorização e desmotivação.

Entre os *Millennials* e a Geração Z, os dados confirmam o que a literatura tem vindo a destacar: estas gerações esperam reconhecimento imediato e informal, valorizam a participação ativa e atribuem grande importância ao alinhamento entre os seus valores e os da organização (Deloitte, 2022).

Verifica-se que as diferenças geracionais influenciam não só a importância atribuída, mas também a forma como estas práticas são interpretadas e esperadas. Isto exige das organizações uma abordagem diferenciada, capaz de combinar estabilidade e reconhecimento formal para os colaboradores mais experientes, com práticas mais ágeis, colaborativas e transparentes para os mais jovens.

Adicionalmente, importa salientar que, o reconhecimento e a participação promovem a autonomia, a competência e o sentimento de pertença — fatores que estão diretamente ligados à motivação intrínseca (Mourão, 2020).

Em síntese, os dados sugerem que embora as recompensas, o reconhecimento e a participação sejam altamente valorizados, a percepção da sua aplicação permanece aquém do desejado. Esta discrepância deve ser encarada como uma oportunidade de intervenção por parte das organizações, através da implementação de práticas mais inclusivas, meritocráticas e ajustadas às necessidades de cada geração.

5.3.6 Práticas de Trabalho Flexíveis

Através da análise dos Gráficos 11 e 12 é possível comparar a percepção das gerações em estudo, sobre a implementação das Práticas de Trabalho Flexíveis na organização (Gráfico 11) e a importância atribuída a essas mesmas práticas, pelas diferentes gerações (Gráfico 12). Apesar das diferenças identificadas, o teste de *Kruskal-Wallis* apenas permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas, para as expectativas dos colaboradores, para os itens “Serem proporcionados os colaboradores horários de trabalho flexíveis” ($p = 0,018$), “Ser proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida” ($p = 0,003$), “Existir possibilidade de partilha do trabalho” ($p = 0,002$); “Ser possível usufruir de licença sem vencimento” ($p = 0,011$). Para estes itens verifica-se que todas as gerações lhes atribuem uma elevada relevância, destacando-se a geração *Millennial* como aquela que atribui maior pontuação, o que sugere uma expectativa superior de flexibilidade laboral por parte deste grupo etário.

Relativamente à percepção das diferentes gerações existe uma tendência pior nas gerações mais velhas - Geração X e *Baby Boomers*, que apresentam uma percepção inferior quanto à sua aplicação, ainda que atribuam elevada importância às mesmas. Esta disparidade poderá refletir um sentimento de insatisfação e sustenta a necessidade de implementar políticas mais abrangentes e ajustadas às necessidades desta faixa etária.

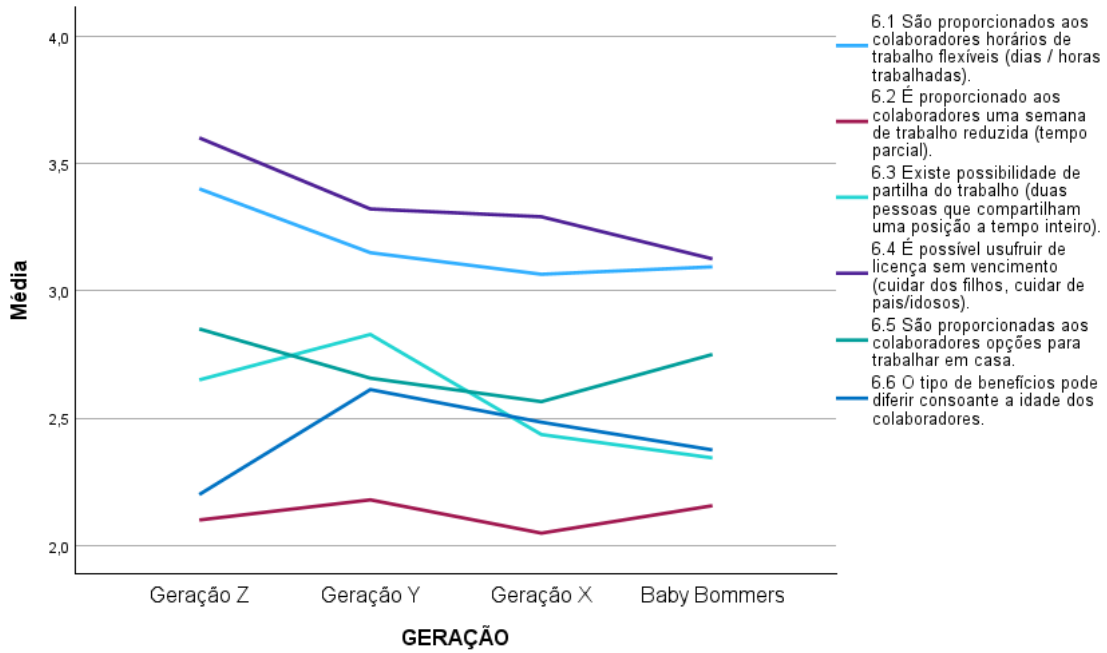


Gráfico 11: Percepção do que acontece na organização sobre Práticas de Trabalho Flexíveis, por Geração

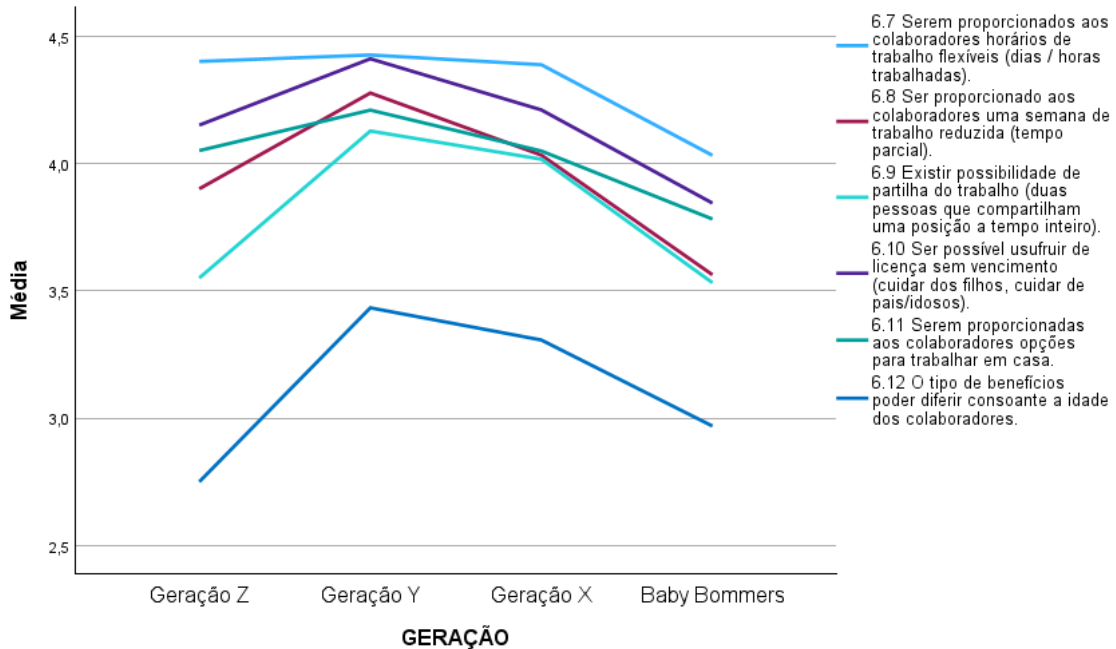


Gráfico 12: Importância atribuída às práticas de Práticas de Trabalho Flexíveis, por geração

A análise comparativa entre a percepção e importância das práticas de trabalho flexíveis revela um desalinhamento entre a expectativa e a percepção das diferentes gerações.

As práticas de trabalho flexíveis têm ganho relevância no contexto organizacional, sobretudo após a pandemia COVID-19, que acelerou a necessidade de modelos mais flexíveis, que priorizem o equilíbrio vida pessoal-profissional. De acordo com Mourão (2020) e Chiavenato (2014), a flexibilidade laboral contribui para a satisfação dos colaboradores, reduz o stress e favorece o bem-estar, sendo, por isso, um fator associado à intenção de permanência nas organizações. Além disso, representa, para muitos profissionais, um sinal de confiança, autonomia e valorização individual.

Os resultados obtidos confirmam que esta é uma das práticas mais valorizadas entre os inquiridos, com destaque para os *Millennials* e a Geração Z, o que está em linha com a literatura (Deloitte, 2022). Estas gerações procuram cada vez mais um modelo de trabalho que lhes permita conciliar objetivos profissionais com realização pessoal e qualidade de vida. No entanto, a percepção da aplicação efetiva destas práticas é inferior à importância que lhes é atribuída, o que indica um claro desalinhamento organizacional.

Esta lacuna é especialmente preocupante, dado que, segundo estudos como Randstad (2022) e Deloitte (2022), a ausência de flexibilidade é uma das principais razões que leva os colaboradores mais jovens a procurar novas oportunidades. Assim, este desfasamento pode ajudar a explicar a menor intenção de permanência identificada nestas gerações.

A Geração X também valoriza práticas de trabalho flexíveis, embora com um foco distinto: tende a procurar flexibilidade que lhe permita conciliar exigências familiares e profissionais, mantendo simultaneamente elevados níveis de compromisso (Teles & Barroso, 2023). Já os *Baby Boomers*, apesar de inicialmente mais resistentes, começam a reconhecer os benefícios destes modelos, sobretudo em fases mais avançadas da carreira. Em ambos os casos, a percepção da aplicação de práticas de trabalho flexíveis é moderada.

Os dados sugerem, assim, uma variação geracional na valorização da flexibilidade, o que reforça a necessidade de as organizações adotarem políticas mais inclusivas e ajustadas aos diferentes perfis e momentos de vida dos colaboradores.

Mais do que uma questão de conveniência, a flexibilidade tornou-se um elemento estratégico de diferenciação organizacional. As organizações que oferecem modelos de trabalho adaptáveis, integrados numa cultura de confiança e responsabilidade, têm maiores probabilidades de atrair e reter talento, como demonstram Ahmić & Čizmić (2021) e Soares (2021).

Em síntese, e em linha com os objetivos definidos neste estudo, conclui-se que as práticas de trabalho flexíveis constituem atualmente um dos pilares da proposta

de valor ao colaborador. Contudo, a sua implementação, ainda está aquém das expectativas, sobretudo das gerações mais jovens, que as consideram determinantes para a sua motivação, bem-estar e permanência nas organizações.

5.4. Comportamento das diferentes gerações face ao comportamento de pesquisas de emprego

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das dinâmicas geracionais no contexto profissional, foram realizados testes de Tabela de referência cruzada, de uma análise multivariada. Procedeu-se à análise da relação entre a variável “geração” e as seguintes variáveis: “Tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego?”; “Quando é abordado por outras Organizações/empresas para oportunidades de emprego, mostra-se frequentemente recetivo a conhecê-las?”; “Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua organização/empresa?” e “Qual o principal motivo que o levaria a deixar a sua Organização/Empresa atual?”.

Primeiramente analisou-se a associação entre a geração e o hábito de procura de emprego. De acordo com os dados apresentados no Gráfico 13 é possível observar que a geração Z, revela maior propensão para a pesquisa ativa de emprego: 45% dos inquiridos desta geração procuram emprego algumas vezes e 35% procura com alguma frequência. Relativamente aos *Millennials* 33,6% têm por hábito pesquisar oportunidades de emprego algumas vezes, e 24,6% afirma fazê-lo com alguma frequência.

No caso dos inquiridos da Geração X, 56,5% procuram oportunidades de emprego algumas vezes. Em relação aos *Baby Boomers*, 37,5% afirmam nunca procura oportunidades de emprego e 43,8% afirmam fazê-lo raramente, o que sugere uma menor predisposição para a mudança. Relativamente ao nível de significância é inferior a 0,5 ($p = 0,000$), o que significa que existe associação significativa entre a geração e o hábito de procurar oportunidades de emprego.

Estes resultados corroboram com o descrito na literatura. Segundo Deloitte (2022), *Millennials* e a Geração Z demonstram maior predisposição para procurar novas oportunidades de forma ativa e recorrente, mesmo estando empregados. Esta prática relaciona-se com o seu desejo de desenvolvimento acelerado, alinhamento com os valores da organização e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Por outro lado, a Geração X, embora recetiva à mudança, tende a adotar uma postura mais estratégica, ponderando melhor os riscos e benefícios associados a uma transição profissional (Teles & Barroso, 2023). Já os *Baby Boomers* revelam menor propensão à procura ativa de novas oportunidades, associando a estabilidade no emprego a segurança pessoal e valorizando a lealdade institucional (Comazzetto et al., 2016). Estes padrões reforçam a ligação entre os perfis geracionais e os seus comportamentos de mobilidade profissional, sublinhando a importância de estratégias de retenção diferenciadas e ajustadas às expectativas de cada grupo etário.

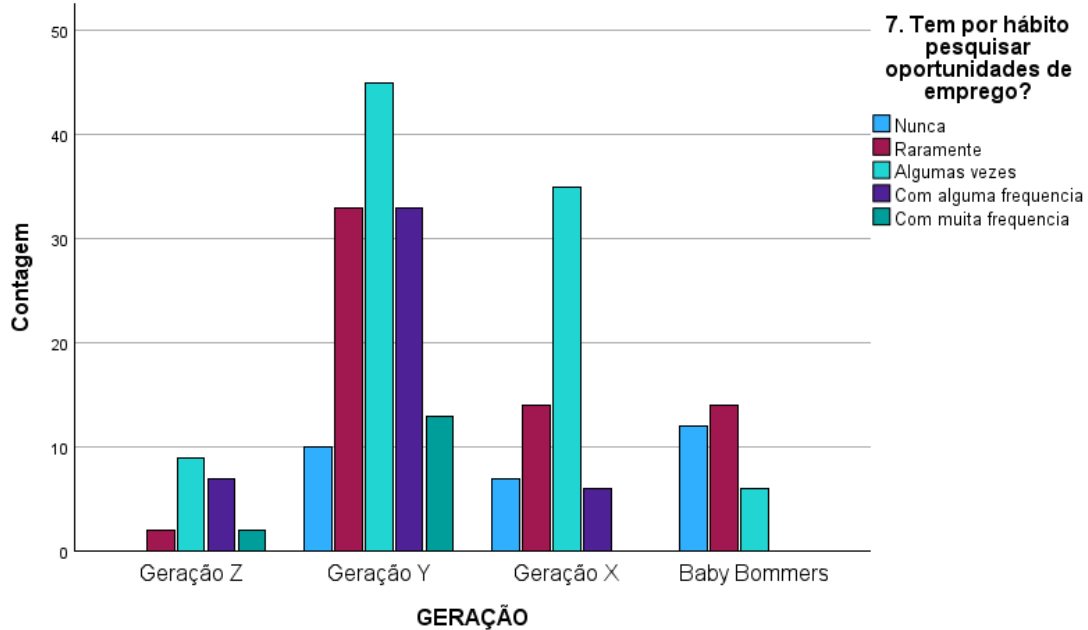


Gráfico 13: Associação entre geração e hábito de procura de emprego

Fonte: Própria

O Gráfico 14, mostra a associação entre as gerações e a abordagem por parte de outras empresas/organizações. Entre os inquiridos da Geração Z, 40% referem ser abordados algumas vezes, 45% com alguma frequência e 10% com muita frequência. No caso dos *Millennials*, 8,2% respondeu que nunca são abordados, 17,9% que raramente são abordados, 38,1% com alguma frequência, 20,1% são abordados com alguma frequência e 6,5% com muita frequência. 16,1% dos inquiridos da Geração X, respondeu que nunca são abordados, 27,4% raramente, 8,1% com alguma frequência e 6,5% com muita frequência. Por último 31,3% dos inquiridos da geração *Baby Boomers* responderam que nunca são abordados, 25% raramente, 31,3% algumas vezes, 9,4% com alguma frequência e 3,1% com muita frequência. Aplicou-se o teste do Qui-Quadrado de Pearson, que indicou associação estatisticamente significativa entre as variáveis ($p < 0,001$). Devido à presença de células com frequências esperadas inferiores a 5, recorreu-se também ao Teste Exato de Fisher, que corroborou essa associação ($p < 0,001$). Assim identificou-se uma associação estatisticamente significativa entre a geração dos inquiridos e o hábito de procurar oportunidades de emprego.

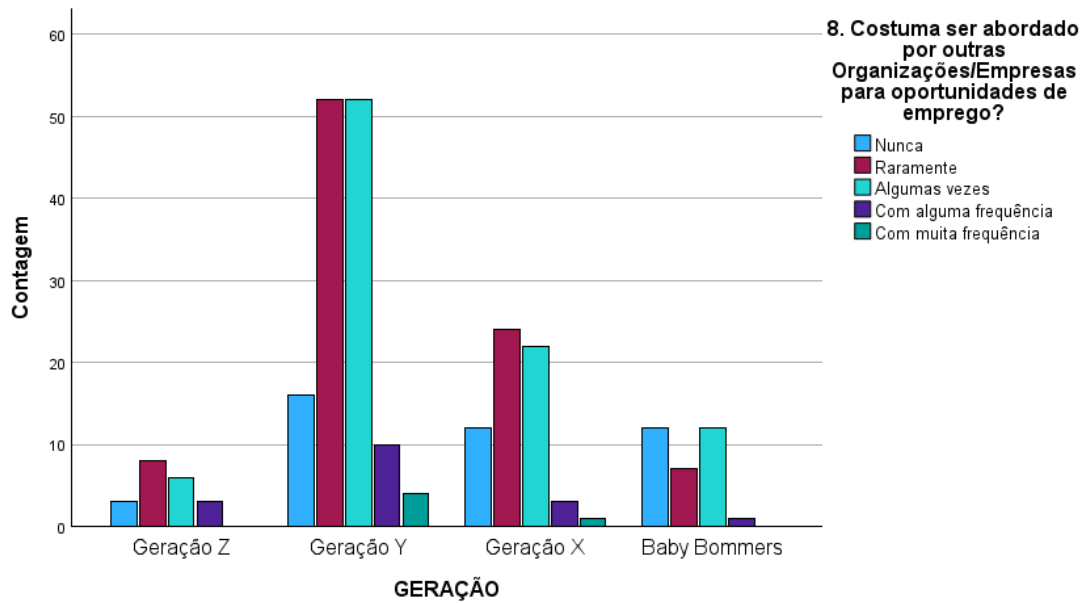


Gráfico 14: Associação entre geração e Frequência de abordagem de outras empresas/organizações

Fonte: Própria

Apesar do teste do Qui-quadrado não ter permitido identificar associação entre as gerações e a variável “Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua organização/empresa” ($p = 0,106$), a análise do Gráfico 15 indica que as respostas sugerem uma tendência mais pronunciada nas gerações mais velhas de se visualizarem a continuar a trabalhar na mesma organização no próximo ano.

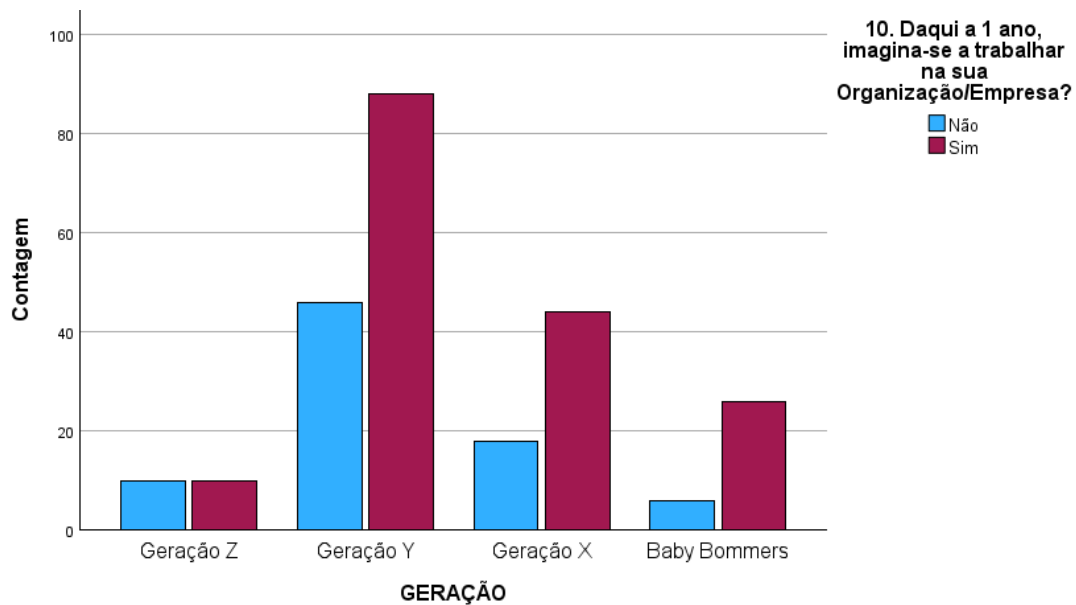


Gráfico 15: Associação entre geração e "imagina-se a trabalhar na mesma empresa/organização daqui a 1 ano?"

Fonte: Própria

Relativamente ao motivo que o levaria a deixar a sua organização/empresa atual obtiveram-se as seguintes respostas (Gráfico 16): - Geração Z: 25% equilíbrio trabalho-vida pessoal, 12,1% respondeu remuneração, 10% cultura empresarial, 5,0% Formação e progressão, 5% reconhecimento. – *Millennials*: 35,1% remuneração, 31,3% equilíbrio trabalho-vida pessoal, 11,2% reconhecimento, 6% formação e progressão, 6% práticas de trabalho flexível e 5,2% cultura empresarial. – Geração X: 35,5% remuneração, 24,2% equilíbrio trabalho-vida pessoal, 14,5% formação e progressão, 9,7% reconhecimento, 4,8% cultura empresarial. – Geração *Baby Boomers*: 34,4% remuneração, 21,9% equilíbrio trabalho-vida pessoal, 12,5% reconhecimento, 9,4% aposentação, 6,3% formação e progressão, 6,3% cultura empresarial.

O teste do qui-quadrado não permitiu identificar uma diferença estatisticamente significativa ($p = 0,066$), entre as gerações e o item “Qual o principal motivo que o levaria a deixar a sua organização/empresa atual”.

Apesar de estatisticamente não se ter verificado uma diferença significativa, os dados sugerem tendências geracionais consistentes e que vão ao encontro do descrito na literatura. De acordo com Deloitte (2022), *Millennials* e Geração Z são particularmente sensíveis à ausência de equilíbrio entre vida pessoal-profissional, à falta de oportunidades de crescimento e à percepção de desalinhamento entre os seus valores e os da organização. Estes fatores surgem como principais desencadeadores da intenção de saída nestas gerações, que valorizam mais do que nunca ambientes de trabalho flexíveis, inclusivos e com impacto social positivo. Já a Geração X, embora igualmente atenta a aspetos como reconhecimento e progressão, dá ênfase à percepção de justiça e ao equilíbrio entre esforço e retorno. Por sua vez, os *Baby Boomers* tendem a associar a intenção de saída a situações mais estruturais, como mudanças drásticas na cultura organizacional, perda de autonomia ou falta de reconhecimento pela sua experiência (Comazzetto et al., 2016; Teles & Barroso, 2023). Estes padrões demonstram que os fatores de insatisfação não são uniformes entre gerações, exigindo da parte das organizações uma escuta ativa e segmentada das expectativas dos seus colaboradores.

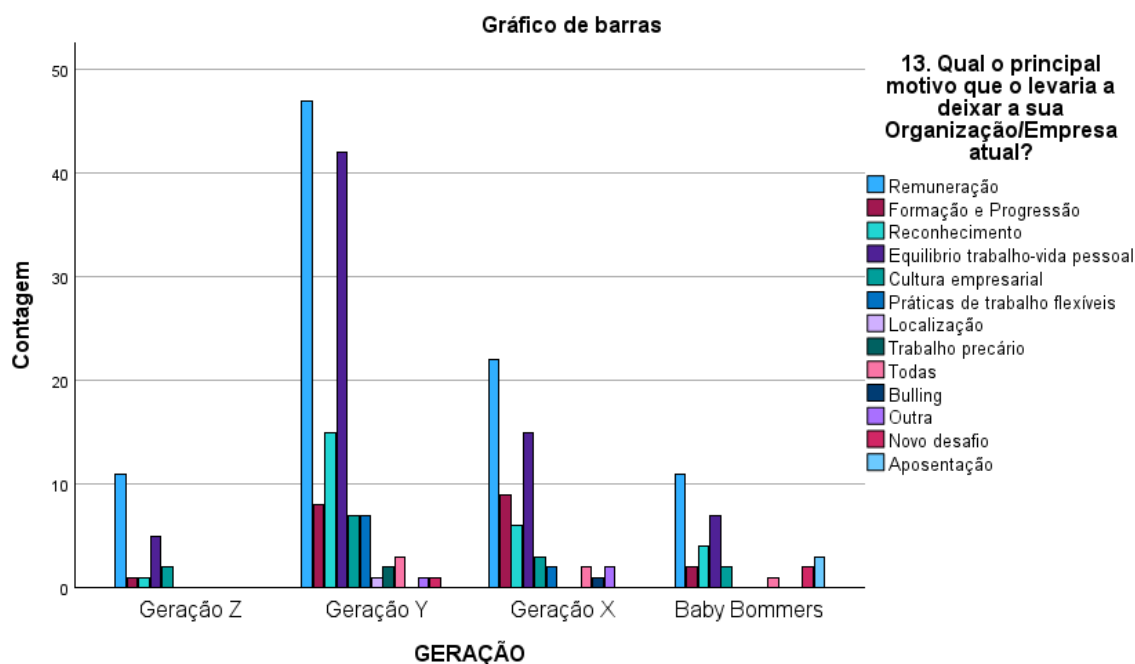


Gráfico 16: Associação entre geração e o principal motivo que o levaria a deixar a sua organização/empresa atual

Fonte: Própria

Os resultados obtidos neste estudo reforçam a crescente importância das práticas de GRH enquanto instrumentos estratégicos na retenção de talentos, evidenciando um desalinhamento significativo entre a percepção dos colaboradores relativamente às práticas implementadas nas organizações e a importância que lhes é atribuída. Este desfazamento tem vindo a ser discutido na literatura, nomeadamente por autores como Boselie, Dietz e Boon (2005), que referem que a eficácia das práticas de GRH depende não só da sua existência formal, mas sobretudo da forma como estas são percebidas pelos colaboradores. Tal percepção influencia diretamente o compromisso organizacional e, por conseguinte, a intenção de permanência.

A discrepância observada entre “o que acontece” e “o que é valorizado” pelos colaboradores é particularmente notória nas dimensões de avaliação de desempenho, reconhecimento e progressão na carreira. Este padrão confirma a necessidade de uma gestão de pessoas centrada na experiência vivida do colaborador, indo ao encontro do conceito de “*Employee Value Proposition*” (Minchington, 2010), que defende a adequação das práticas às expectativas dos profissionais.

De acordo com Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng (2001), a percepção de justiça organizacional – particularmente a justiça distributiva e procedimental – é um fator crítico na satisfação dos trabalhadores com os sistemas de avaliação e recompensa. Neste estudo, tal como evidenciado por autores como Guest (2017)

e Posthuma e Campion (2009), a ausência de alinhamento entre as práticas de GRH e os valores geracionais compromete a eficácia das estratégias de retenção, exigindo maior sensibilidade organizacional às diferenças intergeracionais.

A literatura tem demonstrado que os *Millennials* e a Geração Z tendem a valorizar mais o desenvolvimento contínuo, o *feedback* imediato, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e as oportunidades de aprendizagem (Twenge, 2010; Deloitte, 2022), enquanto a Geração X e os *Baby Boomers* atribuem maior importância à estabilidade, ao reconhecimento da experiência e à segurança laboral (Teles & Barroso, 2023). Os dados obtidos confirmam este padrão, apontando para uma crescente divergência nas expectativas face às práticas existentes, o que sugere a urgência em repensar estratégias de GRH mais personalizadas e inclusivas.

Quando comparados os resultados obtidos neste estudo com os resultados apresentados na tese de doutoramento de Pinto (2015), autora do instrumento utilizado na presente investigação, verifica-se a relevância desta análise comparativa enquanto exercício de continuidade empírica e atualização do conhecimento científico na área da GRH. Esta comparação é essencial para aferir se os padrões identificados anteriormente se mantêm ou se, pelo contrário, se registam alterações ou evoluções significativas no modo como as práticas de GRH são percebidas e valorizadas pelas diferentes gerações de colaboradores.

Ambos os estudos convergem na identificação de uma discrepância significativa entre a percepção e a importância atribuída às práticas de GRH, reconhecendo-se este desalinhamento como um fator crítico na intenção de permanência na organização. No entanto, o presente estudo aprofunda a análise intergeracional, evidenciando diferenças mais expressivas entre as faixas etárias, aspeto que não havia sido particularmente enfatizado na investigação original.

Além disso, enquanto Pinto (2015) destacou a importância da coerência entre *bundles* de práticas como elemento potenciador de eficácia, os dados atuais sugerem uma fragmentação dessas mesmas práticas, cuja eficácia parece variar em função do grupo geracional em análise. A autora evidenciava ainda o papel relevante das práticas centradas na idade como preditores da idade esperada de reforma e da intenção de permanência. Já os resultados agora obtidos revelam que a ausência de práticas ajustadas às necessidades específicas dos diferentes grupos etários compromete não apenas essa intenção de permanência, mas também a percepção de justiça organizacional e os níveis de motivação intrínseca no trabalho.

Adicionalmente, Pinto (2015) já havia sublinhado a existência de uma abordagem organizacional ainda demasiado genérica e pouco adaptada à heterogeneidade geracional. Este estudo confirma que essa tendência permanece, sendo evidente que, em muitos contextos organizacionais, continuam a faltar práticas orientadas especificamente para diferentes gerações. Tal lacuna representa um risco sério para a eficácia das estratégias de retenção de talento,

sobretudo num mercado de trabalho crescentemente competitivo e marcado pelo envelhecimento da força laboral.

Relativamente aos objetivos específicos traçados no início desta investigação, é possível afirmar que foram amplamente respondidos com base na análise dos dados recolhidos. Foram identificadas como mais relevantes, para efeitos de retenção de talentos, as práticas relacionadas com a formação e desenvolvimento, o reconhecimento e a segurança no emprego, sendo estas percecionadas como essenciais para o compromisso organizacional. A perceção dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de GRH revelou-se, de forma geral, abaixo das expectativas, apontando para uma implementação pouco eficaz ou desajustada às necessidades sentidas. Verificou-se, ainda, que quanto maior é a discrepância entre a perceção das práticas existentes e a importância que lhes é atribuída, menor é a intenção de permanência na organização, sobretudo entre os colaboradores das gerações mais jovens. A análise dos dados permitiu igualmente verificar que a importância atribuída às práticas de GRH varia em função do grupo geracional, sendo que os trabalhadores mais jovens valorizam a flexibilidade, a progressão e o desenvolvimento, enquanto os mais velhos enfatizam a estabilidade e o reconhecimento. Estas conclusões vão ao encontro da literatura mais recente e demonstram a necessidade de uma GRH que reconheça e atue sobre a diversidade intergeracional no seio das organizações.

Conclusão

A crescente dificuldade das organizações em reter talento qualificado, num cenário marcado pelo duplo envelhecimento demográfico, pela entrada tardia dos jovens no mercado de trabalho e pela elevada mobilidade profissional, constitui um dos maiores desafios contemporâneos da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Neste contexto, esta investigação teve como principal objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de GRH e avaliar a importância dessas práticas na retenção de talentos nas organizações. Tendo para isso sido estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as principais práticas de GRH que influenciam a retenção de talentos; ii) Analisar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de GRH implementadas na sua organização; iii) Avaliar a relação entre as percepções das práticas de GRH e a intenção de permanência dos colaboradores na organização; iv) Determinar a importância atribuída pelos colaboradores às diferentes práticas de GRH em relação à sua retenção; v) Analisar a variação nas percepções e na importância das práticas de GRH entre diferentes grupos demográficos, nomeadamente a idade/geração.

Procedeu-se à recolha de dados através um questionário previamente validado na literatura e desenvolvido por Pinto (2015), disseminado por via digital e respondido por 248 participantes com vínculos laborais ativos. A análise estatística foi realizada através do *software SPSS* (versão 27), permitindo explorar a relação entre percepção, importância atribuída às práticas de GRH e intenção de permanência, em função da geração a que os respondentes pertencem.

Os dados obtidos permitem inferir que determinadas práticas de GRH — nomeadamente a remuneração equitativa, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, o reconhecimento e a flexibilidade organizacional — assumem um papel determinante na decisão de permanência dos colaboradores. Verificou-se uma discrepância significativa entre a percepção dos participantes quanto às práticas efetivamente implementadas e o valor que atribuem às mesmas, revelando, assim, um desalinhamento entre as políticas organizacionais e as expectativas individuais.

Foi igualmente possível estabelecer uma relação entre a percepção positiva das práticas de GRH e a intenção de permanência, indicando que a eficácia destas práticas não depende apenas da sua existência formal, mas também da forma como são comunicadas, aplicadas e percebidas pelos colaboradores. A análise geracional revelou ainda especificidades relevantes: enquanto os colaboradores mais jovens demonstram uma maior valorização da flexibilidade, da autonomia e da rapidez no reconhecimento, os colaboradores de gerações mais antigas privilegiam a estabilidade contratual, a progressão estruturada e a segurança no emprego. Tais resultados sublinham a importância de um modelo de GRH sensível

às diferentes motivações, valores e ciclos de vida profissional, promovendo políticas diferenciadas e ajustadas à diversidade etária presente nas organizações.

De forma global, os resultados desta investigação evidenciam a importância de uma abordagem estratégica, proativa e personalizada na gestão do capital humano, sustentada por práticas de GRH que conciliem as necessidades organizacionais com as expectativas dos seus colaboradores. As práticas de retenção não podem ser padronizadas, devendo ser construídas com base em diagnósticos organizacionais rigorosos, sensíveis à realidade de cada um.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento teórico ao confirmar a relevância da abordagem geracional na avaliação da eficácia das práticas de GRH, sublinhando a necessidade de estratégias diferenciadas e ajustadas aos perfis dos colaboradores. Do ponto de vista prático, oferece orientações valiosas para o desenho de políticas de retenção mais eficazes, através da personalização das práticas de gestão em função das expectativas intergeracionais.

Não obstante os contributos apresentados, importa reconhecer algumas limitações. A amostragem não probabilística por conveniência limita a generalização dos resultados, acrescentando-se o facto de algumas gerações – nomeadamente a Geração Z e os *Baby Boomers* – se encontrarem sub-representadas. A recolha de dados exclusivamente online poderá também ter condicionado a diversidade do perfil dos respondentes. Por fim, a natureza exclusivamente quantitativa do estudo impediu uma análise mais aprofundada das motivações subjetivas associadas à intenção de permanência.

Para investigações futuras, recomenda-se o alargamento da amostra de forma a garantir maior representatividade intergeracional, bem como a adoção de metodologias mistas que integrem, por exemplo, entrevistas individuais, de modo a explorar com maior profundidade as diferenças de perceção entre gerações. Sugere-se igualmente a inclusão de questões relacionadas com a intenção de emigração, tendo em conta que, atualmente, muitos profissionais ponderam trabalhar fora do país por razões que vão além da necessidade económica, como o reconhecimento e as condições de trabalho.

Em suma, compreender a perceção e a importância atribuída às práticas de GRH pelas diferentes gerações é, hoje, mais do que uma boa prática: é uma exigência estratégica para garantir a retenção de talento num mercado de trabalho cada vez mais desafiante, envelhecido e exigente. Reter talento não é apenas uma tarefa da GRH — é o reflexo da capacidade de uma organização em ouvir, adaptar-se e valorizar quem nela constrói o seu futuro.

Referências bibliográficas

Ahmić, A., & Čizmić, E. (2021). Motivational factors and retention of talented managers. *Business Systems Research*, 12(2), 200–220. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0028>

Almeida, D. de F. P., & Almeida, D. A. de. (2021). Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: Revisão de literatura. *Revista Prospectus*, 3(1), 82–97.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page.

Azevedo, L. (2022). Este país é para velhos? Migrações e envelhecimento em Portugal. *Forum Sociológico*, 40, 73–84. <https://doi.org/10.4000/sociologico.10567>

Basten, S., Sobotka, T., & Zeman, K. (2017). Future fertility in low fertility countries. In W. Lutz, W. P. Butz, & S. KC (Eds.), *World population and human capital in the twenty-first century* (pp. 39–146). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198813422.003.0007>

Bastos, J., Albuquerque, R., & Rosa, S. (2024, January 11). Um em cada três jovens nascidos em Portugal vive fora do país. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2024-01-11-Exodo-tem-um-impacto-brutal-30-dos-jovens-nascidos-em-Portugal-vivem-fora-do-pais-6b42d39c>

Betz, C. L. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of Pediatric Nursing*, 44, A7–A8. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2018.12.013>

Borges, B. (2016). *As gerações X e Y e as suas âncoras de carreira: Diferenças intergeracionais* [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10451/26652>

Cabral, M. (2017). Envelhecimento na sociedade portuguesa: Pensões, família e cuidados. In K. Wall (Ed.), *Envelhecimento na sociedade portuguesa* (1ª ed., pp. 99–109). Instituto de Ciências Sociais.

Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (2008). The Baby Boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70–85. <https://doi.org/10.1177/1523422307310113>

Caroço, J., & Correia, M. (2012). Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: Papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Organizações e Trabalho*, 37–38, 41–60.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Elsevier.

Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre

gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157.
<https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>

Costa, C. V. N. (2021). *A expectativa de carreira e o comprometimento organizacional das gerações X e Y no setor da restauração* [Master's thesis, Instituto Universitário da Maia]. <http://hdl.handle.net/10400.24/1920>

Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey.html>

Department of Economic and Social Affairs. (2022). *World population prospects 2022*. United Nations. https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf

Dimock, M. (2023, January). 5 things to keep in mind when you hear about Gen Z, Millennials, Boomers and other generations. *Pew Research Center*. <https://pewrsr.ch/3MLHQRg>

Erickson, T. (2010, May). The leaders we need now. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/05/the-leaders-we-need-now>

Fantini, C. A., & Souza, N. C. S. de. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações Baby Boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista IPecege*, 1(3/4), 126–145. <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>

Ferreira, P., Cabral, M., & Moreira, A. (2017). Introdução. In *Envelhecimento na sociedade portuguesa* (1ª ed., pp. 16–26). Instituto de Ciências Sociais. <http://www.ics.ul.pt/imprensa>

Fish, J. (2018). Viewpoint: How to engage and retain Generation X. *SHRM*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/viewpoint-how-to-engage-retain-generation-x>

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2023). *Pordata: Infografias – Idade dos trabalhadores*. <https://www.pordata.pt/publicacoes/infografias/idade+dos+trabalhadores-279>

Husic, J. B., Melero, F. J., Barakovic, S., Jukan, A., & Barakovic Husic, J. (2020). Aging at work: A review of recent trends and future directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207659>

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Censos 2021: Resultados definitivos – Portugal*. Instituto Nacional de Estatística. https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos21_produtos&xpid=CENSOS21&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas vitais 2022*. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

Kaplan, E. B., Davis, S. K., Woo, H., & Withers, E. (2020). Special issue on Millennials/Gen Zs: Engaging, researching and teaching about power, diversity and change. *Sociological Perspectives*, 63(3), 406–407. <https://doi.org/10.1177/0731121420919575>

Lirio, A. B., Gallon, S., Costa, C., & Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão e Regionalidade*, 36(107), 201–220. <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398>

Jacob, L., Pocinho, R., & Fernandes, H. (2013). Envelhecimento e economia social: Perspetivas atuais. In *Qualidade de cuidados e serviços nas respostas sociais para idosos* (pp. 16–25). Instituto Politécnico de Bragança. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9975/3/Qualidade%2520de%2520cuidados%2520e%2520servi%25C3%25A7os%2520nas%2520respostas%2520sociais%2520para%2520idosos.pdf>

Machado, A. (2022, January 28). 13 países da União Europeia estão com salários mínimos abaixo de mil euros. *Observador*. <https://observador.pt/2022/01/28/13-paises-da-uniao-europeia-estao-com-salarios-minimos-abaixo-de-mil-euros-portugal-e-um-deles/>

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

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

Mendes, M. I. P. A. (2016). *Determinantes da fecundidade em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Mourão, P. P. (2020). *A importância do People Analytics na retenção de talento nas organizações* [Master's thesis, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/235ddfc5-2ffe-4adc-9838-00919aa7becd>

Munnell, A. H. (2014). *The impact of aging baby boomers on labor force participation* (Issue Brief No. 14-4). Center for Retirement Research at Boston College. <https://pdfs.semanticscholar.org/9058/03b886c7eb318bca5af75f9908352b3d0aa2.pdf>

Myrskylä, M., Kohler, H.-P., & Billari, F. C. (2009). Advances in development reverse fertility declines. *Nature*, 460(7256), 741–743. <https://doi.org/10.1038/nature08230>

Observatório Nacional Luta Contra a Pobreza. (2020). *Envelhecimento e políticas sociais em Portugal: Que respostas e que futuro?* <https://on.eapn.pt/wp-content/uploads/Boletim-5-ENVELHECIMENTO-E-POL%C3%8DTICAS-SOCIAIS-EM-PORTUGAL.pdf>

Oliveira, S. (2011). Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes. *Revista Científica Hermes-Fipen*, 4, Artigo 43. <https://doi.org/10.21710/rch.v4i0.43>

Pinto, A. M. G. L. R. S. (2015). *Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão de recursos humanos* [Doctoral dissertation, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/11038?mode=simple>

PopulationPyramid.net. (2023). *Pirâmides populacionais do mundo desde 1950 até 2100: Portugal, 2022.* <https://www.populationpyramid.net/pt/portugal/2022/>

PORDATA. (2022). *Alunos matriculados no ensino superior: Total e por sexo.* <https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1048>

PORDATA. (2023). *População residente: Total e por grandes grupos etários.* [https://www.pordata.pt/Portugal/População+residente+total+e+por+grandes+grupos+etários-513](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-513)

PricewaterhouseCoopers (PwC) Brasil. (2013). *NextGen: Estudo geracional global da PwC* (pp. 1–8).

Rodrigues, R. (2018). *Diferenças geracionais no trabalho e retenção de Millennials* [Master's thesis, Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/116634>

Rodrigues, T. (2018). *Envelhecimento e políticas de saúde.* Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Rosa, M. J. V. (2012). *O envelhecimento da sociedade portuguesa.* Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Rosa, M. J. V. (2022). *Demographic ageing: The rigidity of conventional metrics and the need for their revision.* (Working Paper No. 63). Instituto Português de Relações Internacionais – NOVA. <http://www.ipri.pt/index.php/pt/publicacoes/working-papers/4210-working-paper-n-63-2022>

Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The work values of Portuguese Generation Z in the higher education-to-work transition phase. *Social Sciences*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>

Sousa, I., Ramos, S., & Carvalho, H. (2020). Envelhecimento e trabalho: O papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores. In // *Seminário sobre Vulnerabilidades Sociais e Saúde: Envelhecimento – Perspetivas Interdisciplinares* (pp. 53–62). Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/33455>

Tang, J., Tosun, C., & Baum, T. (2020). Do Gen Zs feel happy about their first job? A cultural values perspective from the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 4017–4040. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0261>

Tang, T. L.-P., Cunningham, P. H., Frauman, E., Ivy, M. I., & Perry, T. L. (2012). Attitudes and occupational commitment among public personnel: Differences between Baby Boomers and Gen-Xers. *Public Personnel Management*, 41(2), 327–361. <https://doi.org/10.1177/009102601204100206>

Tavares, A. C. A. O. (2021). *Atração e retenção da geração Z: Desenvolvimento de um programa de intervenção* [Master's thesis, Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/134922>

Teles, C., & Barroso, B. (2023). *Um olhar sobre a diversidade geracional nas organizações*. PwC. <https://www.pwc.pt/pt/servicos/advisory/people-and-organisation/hr-for-business/2edicao-diversidade-geracional-nas-organizacoes.html>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2020). *World population ageing 2019*. United Nations. <https://digitallibrary.un.org/record/3907988/files/WorldPopulationAgeing2019-Report.pdf>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2020). *World population ageing 2020 highlights*. United Nations. https://digitallibrary.un.org/record/3898412/files/undesa_pd-2020_world_population_ageing_highlights.pdf

Wadlewski, A. (2022). Determinants of the development of multi-level marketing in Poland in the context of differences between generations X, Y, Z. *Serbian Journal of Management*, 17(2), 425–438. <https://doi.org/10.5937/sjm17-40532>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^a ed.). Manole. <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>

Garavan, T. N., Barnicle, B., & O'Suilleabhain, F. (1999). Management development: Contemporary trends, issues and strategies. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 191–207. <https://doi.org/10.1108/03090599910272077>

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

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.

Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

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

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

Anexo I – Questionário

Práticas de Recursos Humanos



B *I* U ↻ ✕

No âmbito de um projeto de investigação sobre as Práticas de Recursos Humanos nas organizações em Portugal, pretendemos averiguar as percepções que os trabalhadores possuem face às mesmas. Esta investigação surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco. 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.

Muito obrigada pela sua colaboração!

1. Recrutamento e Segurança de Emprego

O que acontece na Organização onde trabalho *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1.1 São realizados esforços no sentido de selecionar a pessoa certa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 É valorizado o potencial a longo prazo do colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Todos os candidatos têm a mesma hipótese de serem selecionados independentemente da sua idade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 Os colaboradores têm o seu emprego quase garantido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6 Os colaboradores podem ficar durante o tempo que quiserem na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7 A partir de determinada idade os colaboradores têm menos hipótese de permanecer na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida é importante para mim *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1.8 Serem realizados esforços no sentido de selecionar a pessoa certa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9 Ser valorizado o potencial a longo prazo do colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10 Ser atribuída uma importância considerável ao processo de seleção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11 Todos os candidatos terem a mesma hipótese de serem selecionados independentemente da sua idade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12 Os colaboradores terem o seu emprego quase garantido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.13 Os colaboradores poderem ficar durante o tempo que quiserem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14 A partir de determinada idade os colaboradores terem menos hipóteses de permanecer na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Formação e Progressão

O que acontece na Organização onde trabalho

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
2.1 Os colaboradores têm disponíveis diversos programas de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Os colaboradores são regularmente sujeitos a programas de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Existem programas de formação para os novos colaboradores contratados, com o intuito de lhes fornecer as competências que necessitam para exercer a sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 São disponibilizados programas de formação aos colaboradores, de modo que estes possam progredir na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 Todos os colaboradores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 Os colaboradores têm poucas oportunidades de progredir na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 A promoção é baseada na antiguidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8 Os colaboradores têm planos de carreira claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9 Os colaboradores mais novos e os mais velhos têm idênticas oportunidades de promoção/progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida é importante para mim

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
2.10 Os colaboradores terem disponíveis diversos programas de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.11 Os colaboradores serem regularmente sujeitos a programas de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.12 Existem programas de formação para os novos colaboradores contratados, com o intuito de lhes fornecer as competências que necessitam para exercer a sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.13 Serem disponibilizados programas de formação aos colaboradores, de modo que estes possam progredir na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.14 Todos os colaboradores terem acesso aos programas de formação independentemente da sua idade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.15 Os colaboradores terem poucas oportunidades de progredir na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.16 A promoção ser baseada na antiguidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.17 Os colaboradores terem planos de carreira claros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.18 Os colaboradores mais novos e os mais velhos terem idênticas oportunidades de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Descrição e Desenho de funções

O que acontece na Organização onde trabalho *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
3.1 Os deveres de cada colaborador estão definidos corretamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 O trabalho tem uma descrição atualizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 As tarefas realizadas são desafiadoras e significativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Existe a possibilidade de criar novos papéis/ funções que acompanhem a evolução da carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 Com a evolução na carreira o trabalho é replaneado, tornando-se mais atraente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 É possibilitado aos colaboradores que participem na determinação da sua carga de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 Existem oportunidades de transferência para um trabalho sujeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida é importante para mim *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
3.9 Os deveres de cada colaborador estão definidos corretamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.10 O trabalho ter uma descrição atualizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.11 As tarefas realizadas serem desafiadoras e significativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.12 Existir a possibilidade de criar novos papéis/ funções que acompanhem a evolução da carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.13 Com a evolução na carreira o trabalho ser replaneado, tornando-se mais atraente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.14 Ser possibilitado aos colaboradores que participem na determinação da sua carga de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.15 Existirem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.16 Existirem oportunidades de transferência para um trabalho sujeito a menos riscos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Avaliação de Desempenho

O que acontece na Organização onde trabalho *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
4.1 É realizada avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos individuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 Os colaboradores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 São fornecidas aos trabalhadores informações que permitam melhorar o seu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7 Existem consequências da avaliação de desempenho (por exemplo ao nível das recompensas, carreira, formação ou outras).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida é importante para mim *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
4.8 Ser realizada avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9 A avaliação de desempenho ser baseada em resultados objetivos e quantificáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.10 A avaliação do colaborador enfatizar objetivos baseados no grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.11 A avaliação do colaborador enfatizar objetivos individuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.12 Os colaboradores mais novos e mais velhos terem as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.13 Serem fornecidas aos trabalhadores informações que permitam melhorar o seu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.14 Existirem consequências da avaliação de desempenho (por exemplo ao nível das recompensas, carreira, formação ou outras).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Recompensas, Reconhecimento e Participação

O que acontece na Organização onde trabalho *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
5.1 Os colaboradores recebem prémios baseados nos resultados da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Existe correspondência entre a remuneração e o desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 O trabalho realizado pelos colaboradores é reconhecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 A experiência, competências e conhecimento dos colaboradores são reconhecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7 É demonstrado apreço por um trabalho bem feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8 Os colaboradores são muitas vezes incentivados pelas chefias a participar nas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9 É dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.10 Os colaboradores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.11 As chefias mantêm uma comunicação aberta com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida é importante para mim *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
5.12 Os colaboradores receberem prémios baseados nos resultados da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.13 Existir correspondência entre a remuneração e o desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.14 O trabalho realizado pelos colaboradores ser reconhecido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.15 A experiência, competências e conhecimento dos colaboradores ser reconhecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.16 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).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.17 Todos os colaboradores serem tratados com respeito pelos outros na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.18 Ser demonstrado apreço por um trabalho bem feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.19 Os colaboradores serem muitas vezes incentivados pelas chefias a participar nas decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.20 Dar autonomia aos colaboradores para tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.21 Os colaboradores terem oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.22 As chefias manterem uma comunicação aberta com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Práticas de trabalho flexíveis

O que acontece na Organização onde trabalho *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
6.1 São proporcionados aos colaboradores horários de trabalho flexíveis (dias / horas trabalhadas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 É proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Existe possibilidade de partilha do trabalho (duas pessoas que compartilham uma posição a tempo inteiro).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 É possível usufruir de licença sem vencimento (cuidar dos filhos, cuidar de pais/idosos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 São proporcionadas aos colaboradores opções para trabalhar em casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 O tipo de benefícios pode diferir consoante a idade dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em que medida é importante para mim *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
6.7 Serem proporcionados aos colaboradores horários de trabalho flexíveis (dias / horas trabalhadas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 Ser proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 Existir possibilidade de partilha do trabalho (duas pessoas que compartilham uma posição a tempo inteiro).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10 Ser possível usufruir de licença sem vencimento (cuidar dos filhos, cuidar de pais/idosos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 Serem proporcionadas aos colaboradores opções para trabalhar em casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 O tipo de benefícios poder diferir consoante a idade dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego? *

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

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

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

9. Quando é abordado por outras Organizações/Empresas para oportunidades de emprego, mostra-se frequentemente receptivo a conhecê-las? *

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

10. Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua Organização/Empresa? *

- Sim
- Não

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

- Sim
- Não

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

- Sim
- Não

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

- Reenumeração
- Formação e Progressão
- Reconhecimento
- Equilíbrio trabalho-vida pessoal
- Cultura empresarial
- Práticas de trabalho flexíveis
- Outro: _____

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

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

15. 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

16. Há quanto tempo desempenha a atual função? *

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

17. Qual o setor da Organização/Empresa onde trabalha? *

- Público
- Privado

18. 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)

19. 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

20. Qual a região do País onde reside? *

- Região Norte
- Região Centro
- Região Alentejo
- Região de Lisboa e Vale do Tejo
- Região Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

21. Quais 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

22. 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

23. Qual a dimensão do seu agregado familiar? (Contando consigo) *

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

24. Tem filhos? *

- Sim
- Não

25. Qual o seu estado civil? *

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

26. Qual o seu género? *

- Feminino
- Masculino

27. 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 760€
- 760€-799€
- 800€-899€
- 900-999€
- 1000€-1500€
- Mais de 1500€