

**MESTRADO**  
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

# **Estratégias de Retenção de Jovens Profissionais e o Equilíbrio Trabalho- Vida**

Beatriz Neves Silva Machado Braga

**M**

2025



---

Estratégias de Retenção de Jovens Profissionais e o Equilíbrio Trabalho-Vida  
**Beatriz Neves Silva Machado Braga**

---

Dissertação  
Mestrado em Economia e Administração de Empresas

---

Orientado por  
**Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso**

---

2025

## **Agradecimentos**

A conclusão desta dissertação representa o culminar de um percurso desafiante, exigente e, ao mesmo tempo, enriquecedor. Foram meses de dedicação e esforço que me ensinaram a ser mais resiliente e persistente.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família pelo apoio incondicional, paciência e incentivo ao longo de todo este percurso.

Às minhas amigas, pelo companheirismo, pelas palavras de motivação e pelo apoio constante. Em especial a duas que me acompanharam de perto nesta jornada, sempre disponíveis para ouvir as minhas ideias, discutir caminhos e incentivar-me a seguir em frente.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, pela disponibilidade, orientação e pelos ensinamentos transmitidos, que foram fundamentais para a concretização desta dissertação. Agradeço, em particular, a compreensão e a prontidão em apoiar-me, mesmo perante prazos apertados.

Por fim, obrigada a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para este percurso académico e foram essenciais nesta etapa tão importante da minha vida.

## Resumo

A presente dissertação tem como objetivo explorar as estratégias organizacionais de retenção de jovens profissionais e compreender o impacto que o equilíbrio trabalho-vida (ETV) exerce nas decisões profissionais dos jovens em Portugal.

Num contexto marcado por transformações sociais e instabilidade laboral, as organizações enfrentam desafios na manutenção dos seus colaboradores mais jovens, que valorizam aspetos como bem-estar, flexibilidade e reconhecimento.

A investigação recorreu a uma metodologia qualitativa com dezasseis entrevistas semiestruturadas realizadas a jovens profissionais (entre os 23 e os 35 anos) e a gestores de recursos humanos. Esta abordagem permitiu recolher perceções detalhadas sobre os fatores que influenciam a permanência ou saída dos jovens no mercado de trabalho.

Os resultados revelam que elementos como a progressão na carreira, a flexibilidade de horário, a liderança empática, o desenvolvimento profissional e a coerência entre o discurso e a prática organizacional têm um impacto direto na retenção de profissionais. Por oposição, a estagnação, a rigidez hierárquica e a falta de reconhecimento são apontadas como motivos para a rotatividade.

O ETV surge como um dos pilares fundamentais de satisfação, abrangendo, não só, a conciliação entre a vida pessoal e profissional, como também a manutenção da saúde mental e o bem-estar geral. Os entrevistados atribuem elevada importância à possibilidade de manter um equilíbrio saudável entre as diferentes esferas da sua vida.

Esta dissertação contribui para a compreensão das dinâmicas que influenciam a permanência de jovens trabalhadores nas organizações e oferece recomendações úteis para práticas de gestão mais eficazes, humanas e ajustadas às novas expectativas geracionais.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Employer Branding, Equilíbrio Trabalho-vida, Flexibilidade, Jovens Profissionais, Retenção de Talentos.

## **Abstract**

This dissertation aims to explore strategies for retaining young professionals and to understand the impact that work-life balance (WLB) has on the professional decisions of young people in Portugal.

In a context marked by social transformations and labour market instability, organisations face challenges in retaining their younger employees, who increasingly value aspects such as wellbeing, flexibility and recognition.

The research adopted a qualitative methodology, based on sixteen semi-structured interviews conducted with young professionals (aged 23 to 35) and human resources managers. This approach allowed for the collection of in-depth perceptions regarding the factors influencing young workers' decisions to stay in or leave their jobs.

The findings reveal that factors such as career progression, flexible working hours, empathetic leadership, professional development, and coherence between organisational discourse and practice have a direct impact on the retention of young professionals. In contrast, stagnation, rigid hierarchies and lack of recognition are highlighted as key reasons for turnover.

Work-life balance emerges as a central pillar of satisfaction, encompassing not only the reconciliation of professional and personal life, but also the preservation of mental health and overall wellbeing. Respondents place high importance on the ability to maintain a healthy balance across the different spheres of their lives.

This dissertation contributes to a better understanding of the dynamics influencing young workers' retention in organisations and offers useful recommendations for more effective, human-centred management practices aligned with new generational expectations.

**Keywords:** Organisational Culture, Employer Branding, Work-life Balance, Flexibility, Young Professionals, Talent Retention.

## Índice

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Resumo.....                                                              | ii  |
| Abstract.....                                                            | iii |
| Índice.....                                                              | iv  |
| Índice de Tabelas.....                                                   | vi  |
| Abreviaturas.....                                                        | vii |
| Introdução.....                                                          | 1   |
| 1. Revisão de Literatura.....                                            | 3   |
| 1.1 Retenção de Jovens Profissionais .....                               | 3   |
| 1.2 Equilíbrio Trabalho-Vida .....                                       | 11  |
| 2. Metodologia.....                                                      | 20  |
| 2.1 Objetivos de estudo .....                                            | 20  |
| 2.2 Técnica de Recolha de Dados.....                                     | 20  |
| 3. Análise e Tratamento de Dados.....                                    | 22  |
| 3.1 Caracterização da Amostra .....                                      | 22  |
| 3.2 Análise dos Resultados.....                                          | 23  |
| 4. Discussão de Resultados .....                                         | 40  |
| 4.1 Retenção de Talentos e Estratégias Organizacionais.....              | 40  |
| 4.2 Equilíbrio Trabalho-Vida como Pilar de Satisfação e Permanência..... | 41  |
| 5. Conclusão .....                                                       | 43  |
| 5.1 Limitações e Sugestões Futuras.....                                  | 44  |
| Referências Bibliográficas.....                                          | 46  |
| Anexos.....                                                              | 53  |
| Anexo 1 – Guião da Entrevista.....                                       | 53  |
| Anexo 2 – Entrevista nº1 .....                                           | 56  |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Anexo 3 – Entrevista nº2.....    | 64  |
| Anexo 4 – Entrevista nº3.....    | 75  |
| Anexo 5 – Entrevista nº4.....    | 82  |
| Anexo 6 – Entrevista nº5.....    | 89  |
| Anexo 7 – Entrevista nº6.....    | 98  |
| Anexo 8 – Entrevista nº7.....    | 108 |
| Anexo 9 – Entrevista nº8.....    | 111 |
| Anexo 10 – Entrevista nº9.....   | 124 |
| Anexo 11 – Entrevista nº10 ..... | 127 |
| Anexo 12 – Entrevista nº11 ..... | 130 |
| Anexo 13 – Entrevista nº12.....  | 134 |
| Anexo 14 – Entrevista nº13 ..... | 138 |
| Anexo 15 – Entrevista nº14.....  | 141 |
| Anexo 16 – Entrevista nº15 ..... | 145 |
| Anexo 17 – Entrevista nº16 ..... | 148 |

## **Índice de Tabelas**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Caracterização da Amostra - Gestores de Recursos Humanos ..... | 22 |
| Tabela 2 - Caracterização da Amostra – Jovens Adultos.....                | 23 |
| Tabela 3 - Análise dos resultados: Categorias e Subcategorias.....        | 24 |

## **Abreviaturas**

|            |                                    |
|------------|------------------------------------|
| <b>ETV</b> | Equilíbrio Trabalho-Vida           |
| <b>EVP</b> | Proposta de Valor para o Empregado |
| <b>GRH</b> | Gestão de Recursos Humanos         |
| <b>RTF</b> | Regimes de Trabalho Flexíveis      |

## Introdução

A presente dissertação tem como tema central as estratégias de retenção de jovens profissionais e o equilíbrio trabalho-vida, duas dimensões cada vez mais relevantes no contexto organizacional contemporâneo. A escolha do tema justifica-se pela crescente instabilidade laboral vivida pelas novas gerações e pelos desafios que as organizações enfrentam na manutenção do compromisso e da permanência dos seus colaboradores mais jovens. As mudanças geracionais, aliadas às transformações económicas e culturais recentes, colocam em destaque a necessidade de repensar as práticas de gestão de pessoas.

De acordo com a literatura, os jovens trabalhadores procuram mais do que estabilidade financeira: valorizam oportunidades de crescimento, flexibilidade, reconhecimento e ambientes saudáveis, onde seja possível conciliar a vida profissional com a pessoal (Nunes et al., 2021; Reis, 2020). Neste contexto, as estratégias de *Employer Branding* e o desenvolvimento de políticas de ETV ganham centralidade como instrumentos fundamentais para atrair e, sobretudo, reter profissionais.

A motivação para esta investigação decorre da observação de um fenómeno recorrente: apesar de diversas organizações implementarem boas práticas em termos de regalias, formação e cultura organizacional, continuam a registar elevadas taxas de rotatividade entre os jovens. Esta realidade suscita várias questões: que fatores determinam efetivamente a permanência na empresa? Que condições são mais valorizadas por esta geração? E de que modo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional influencia estas decisões?

O objetivo principal deste estudo é investigar as razões que levam à diminuição da permanência dos jovens no mesmo local de trabalho, bem como os desafios enfrentados pelas empresas para reter estes profissionais. Em particular, pretende-se analisar o impacto que o equilíbrio trabalho-vida exerce sobre estas decisões, identificando práticas organizacionais promotoras de maior satisfação e compromisso.

De forma mais específica, foram definidos os seguintes objetivos:

1. Compreender as perceções dos jovens sobre a permanência ou rotatividade nos seus contextos laborais;
2. Avaliar a importância atribuída ao equilíbrio trabalho-vida nas suas decisões profissionais;
3. Analisar as estratégias organizacionais adotadas para promover a retenção de jovens profissionais.

A investigação baseia-se numa abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas a dois grupos distintos: jovens profissionais e gestores de recursos humanos. Esta opção metodológica permite, por um lado, aceder a narrativas e representações detalhadas sobre as experiências individuais, e, por outro comparar as perceções de quem experiência e gere os desafios da retenção.

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O Capítulo 1 corresponde à revisão de literatura, onde são discutidos os principais contributos teóricos sobre retenção de talentos e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O Capítulo 2 descreve a metodologia adotada e os procedimentos de recolha e análise de dados. O Capítulo 3 apresenta a análise e tratamento de dados. O Capítulo 4 refere-se à discussão dos resultados obtidos. Por fim, o Capítulo 5 reúne as conclusões, limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

# **1. Revisão de Literatura**

## **1.1 Retenção de Jovens Profissionais**

### **1.1.1 Conceito e Importância da Retenção de Jovens Profissionais**

A retenção de jovens profissionais trata-se de um conjunto de esforços organizacionais que visam não apenas evitar a rotatividade, mas também garantir o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização, promovendo o compromisso, a produtividade e o envolvimento ativo (Marques & Cunha, 2000a).

De acordo com Rosado (2015), é da qualidade e do conhecimento do capital humano que dependerá, em última instância, a sobrevivência organizacional. O autor sublinha que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve estar plenamente integrada na estratégia global da organização, atuando não só na atração de profissionais, mas também na criação de condições para a sua fidelização a longo prazo.

A importância da retenção está, assim, diretamente relacionada com o valor do capital humano enquanto ativo estratégico. Como destacam Marques & Cunha (2000), compete aos gestores assegurar níveis de produtividade e bem-estar compatíveis com as exigências dos clientes e do mercado, garantindo o crescimento das equipas em paralelo com o desenvolvimento da organização. Esta abordagem é tanto mais relevante num contexto de mudança constante, em que a imprevisibilidade se tornou norma e em que a gestão de pessoas exige respostas dinâmicas e adaptativas (Stacey, 1998).

A transição para um modelo económico baseado no conhecimento acentuou ainda mais esta realidade. Gonçalves et al. (1999), referem que assistimos à desmaterialização do trabalho e à ascensão do trabalho inteligente, sendo o conhecimento o fator último e fundamental do processo produtivo. Neste sentido, o saber torna-se um recurso central e, consequentemente, a formação contínua uma exigência crítica. Segundo estes autores, caminhamos para uma sociedade em que a aprendizagem será permanente e em que as empresas devem assumir-se como verdadeiras “instituições de aprendizagem”.

A necessidade de “aprender a aprender” (Gonçalves et al., 1999) exige uma aposta constante na capacitação e no desenvolvimento das competências dos colaboradores. Esta exigência é tanto mais importante quanto mais se valoriza a competência como critério de valorização e progressão profissional. Dawson (2001), observa que, nos Estados Unidos, os rendimentos estão crescentemente associados ao nível de competências demonstradas, sendo o grau de

escolaridade o primeiro indicador utilizado na avaliação de jovens trabalhadores. A produtividade individual, reflexo do esforço e do desempenho pessoal, assume, portanto, um papel central na lógica de retenção. Estudos mostram que o custo da substituição de um colaborador pode ultrapassar em muito a sua remuneração anual, considerando despesas com recrutamento, formação e perda de produtividade, o que evidencia o impacto financeiro direto da rotatividade e, por contraste, o valor estratégico da retenção (Choi, 2020).

A ligação entre retenção e desempenho é igualmente destacada por autores que identificam atitudes-chave como a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a percepção de oportunidades de crescimento como indicadores consistentes da permanência (Haar et al., 2014). Do mesmo modo, os colaboradores que percebem clareza no seu papel e sentem congruência entre os seus valores e os da organização são significativamente menos propensos a abandonar a empresa (Berthon et al., 2005).

Este alinhamento de valores é, aliás, apontado como um dos fatores mais relevantes na construção de uma relação emocional positiva com o trabalho e com a organização. Stacey (1998) sublinha que os empregados desenvolvem maior ligação emocional quando os seus valores estão em consonância com os da empresa, o que reforça o sentimento de pertença e o compromisso a longo prazo. Para este autor, a tarefa de acentuar valores organizacionais pode mesmo ser uma das mais relevantes no papel da liderança, sobretudo num contexto em que a mudança é permanente e multidimensional, de um ponto de vista económico, tecnológico, cultural e político.

A motivação para permanecer numa organização está, também, ligada à autorrealização. Stacey (1998) explica que, para muitos trabalhadores, o trabalho é uma forma de realização pessoal, autonomia e crescimento interior. Quando a organização proporciona contextos enriquecedores, capazes de responder a estas necessidades superiores, tende a conseguir mais elevados níveis de satisfação, lealdade e desempenho.

Foi no cenário pós-pandemia que a relevância do tema da retenção ganhou uma nova dimensão. Nunes et al. (2021) sublinham que as alterações nas dinâmicas laborais e o aumento das exigências dos trabalhadores colocaram novos desafios à gestão do talento. A liderança, neste novo paradigma, deve demonstrar empatia e inteligência emocional, assumindo um papel central no apoio e na motivação dos colaboradores.

A retenção está, assim, cada vez mais ligada à criação de ambientes organizacionais saudáveis e estimulantes, onde se reconheça o contributo individual e se promovam oportunidades

reais de desenvolvimento (Nunes et al., 2021). A GRH deve, por isso, alinhar os sistemas de recompensas com a estratégia global da empresa, considerando a produtividade individual e as necessidades dos trabalhadores em diferentes fases das suas trajetórias profissionais (Rosado, 2015).

Além disso, a crescente valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, especialmente entre as novas gerações torna-se um fator determinante para a retenção, exigindo que as organizações desenvolvam políticas de flexibilidade, bem-estar e gestão do tempo que promovam a harmonia entre os diferentes domínios da vida dos colaboradores (Nunes et al., 2021; Reis, 2020; Bragança, 2024).

A diversidade geracional constitui mais uma variável crítica neste debate. Gerações como os *Millennials* (nascidos entre 1981 e 1996) ou a Geração Z (nascidos entre 1997 e 2012) valorizam aspetos diferentes das gerações anteriores, como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a flexibilidade, a transparência e o propósito no trabalho (Reis, 2020; Rodrigues, 2018). Esta nova relação com o mundo do trabalho traduz-se em taxas de rotatividade mais elevadas, justificadas pela procura de organizações que estejam verdadeiramente alinhadas com os seus valores e estilos de vida (Twenge et al., 2010).

É importante notar que a retenção de profissionais não pode ser encarada como um processo estático ou universal. Neste sentido, Marques & Cunha (2000), alertam que não existe uma resposta única à questão de quem deve ser atraído e retido por uma organização, uma vez que isso depende dos seus objetivos estratégicos e da forma como valoriza o capital humano. Critérios como a segurança, o reconhecimento, a formação, a progressão e os benefícios são elementos estruturais de qualquer política de retenção, mas a sua eficácia dependerá sempre da capacidade da organização de os adaptar ao seu contexto específico.

Em síntese, a retenção de talentos deve ser uma prioridade estratégica que exige uma abordagem integrada, adaptativa e centrada nas pessoas. Trata-se não apenas de manter os colaboradores, mas de criar as condições para que se sintam valorizados, reconhecidos e motivados a crescer com a organização. Num contexto de mudança contínua e crescente competitividade, a retenção torna-se um imperativo para a sustentabilidade organizacional e para a construção de uma cultura forte, coesa e orientada para o futuro.

### 1.1.2 Fatores e Estratégias Organizacionais

A retenção de profissionais constitui uma prioridade estratégica para as organizações contemporâneas, particularmente num contexto marcado pela transformação digital, volatilidade económica e evolução constante das expectativas laborais (Nunes et al., 2021).

De acordo com Rosado (2015), a GRH deve estar intrinsecamente alinhada com os objetivos estratégicos da organização, promovendo simultaneamente o desenvolvimento das pessoas e assegurando a competitividade sustentada da empresa. O autor defende uma atuação integrada da GRH, que inclua a seleção e integração de colaboradores com elevado potencial, o alinhamento das suas carreiras com os objetivos organizacionais, e a implementação de sistemas de recompensas que valorizem o mérito e o desempenho. Este alinhamento estratégico é ainda reforçado por práticas como o desenho estruturado de carreiras, em que a progressão profissional se concretiza através do aumento das responsabilidades e do desenvolvimento de competências (Gonçalves et al., 1999).

Neste sentido, os sistemas de recompensas desempenham um papel determinante. Rosado (2015) e Rego et al. (2006) indicam que estes podem assentar em incentivos monetários (como prémios por desempenho e bónus), mas também em componentes não monetárias, como o acesso a formação contínua, o reconhecimento simbólico e a flexibilidade no trabalho. Para Marques & Cunha (2000), estes elementos devem ser distribuídos com base em critérios de equidade e alinhados com a cultura organizacional, de modo a promover motivação, justiça percebida e lealdade à organização.

A motivação dos colaboradores é, de acordo com Herzberg (Stacey, 1998), influenciada por fatores extrínsecos e intrínsecos. Os primeiros dizem respeito às condições laborais, enquanto os segundos relacionam-se com o conteúdo do trabalho, o crescimento pessoal e o sentido de propósito. Assim, o enriquecimento das funções, a autonomia nas decisões e o reconhecimento das conquistas tornam-se estratégias centrais na retenção de profissionais.

A aprendizagem contínua é, também, apontada como um pilar fundamental. Gonçalves et al. (1999) argumentam que vivemos numa era em que a obsolescência de competências exige que as empresas se tornem "organizações qualificantes". A formação não deve ser apenas reativa, mas sim baseada em modelos proativos de antecipação de necessidades (Gonçalves et al., 1999), fomentando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e potenciando a sua motivação intrínseca (Marques & Cunha, 2000).

A liderança desempenha um papel central neste processo. Relações de confiança com supervisores imediatos, *feedback* contínuo e clareza nas funções constituem fatores fortemente associados à retenção (Breaugh & Frye, 2008). Líderes que demonstram empatia, promovem uma comunicação aberta e oferecem suporte contínuo criam um ambiente de trabalho mais atrativo, reforçando o vínculo emocional e a satisfação dos colaboradores (Rego et al., 2006).

Outro fator crítico é a implementação de Regimes de Trabalho Flexíveis (RTF), como o trabalho remoto, híbrido ou horários adaptáveis. Bonito (2023) e Bragança (2024) destacam que estas práticas são altamente valorizadas pelas novas gerações, que procuram equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Bastos (2024) demonstra que a flexibilidade aumenta a atratividade organizacional e contribui diretamente para a retenção. Contudo, a sua eficácia depende da liderança flexível e da cultura organizacional de confiança (Breaugh & Frye, 2008).

Neste contexto, a personalização das estratégias torna-se essencial. Reis (2020) e Rodrigues (2018) evidenciam que os *Millennials* e a Geração Z valorizam não apenas salários justos, mas também oportunidades de crescimento, reconhecimento, flexibilidade e propósito. Esta geração rejeita estruturas rígidas e associa compromisso a fatores como o impacto social e a realização pessoal. Organizações que não ajustem as suas políticas a estas expectativas enfrentam dificuldades acrescidas na retenção. Enquanto *Millennials* e Geração Z priorizam flexibilidade e propósito, gerações mais experientes podem valorizar estabilidade e segurança, o que exige abordagens diferenciadas e sensíveis às necessidades específicas de cada faixa etária (Twenge et al., 2010; Reis, 2020). No entanto, pequenas e médias empresas podem encontrar dificuldades para competir com grandes organizações em termos de benefícios, regimes híbridos ou políticas de desenvolvimento estruturadas, o que exige criatividade e adaptação à sua realidade interna (Bragança, 2024).

A promoção da saúde mental e do bem-estar psicológico é outra dimensão inadiável. Brites (2023) e Campelo (2012) chamam a atenção para as consequências da sobrecarga de trabalho, do *burnout* e da ausência de tempo para recuperação. As organizações devem fomentar ambientes saudáveis, promovendo o distanciamento psicológico fora do horário laboral, oferecendo apoio emocional e respeitando os períodos de descanso, prevenindo assim o absentismo e a rotatividade.

No domínio da recompensa, Marques & Cunha (2000) alertam para a limitação das abordagens centradas exclusivamente na remuneração base. Salientam a importância de

sistemas de recompensa integrados, baseados no desempenho e nas competências, promovendo a motivação intrínseca, o envolvimento e o sentimento de justiça. Além disso, reforçam que a estrutura do próprio trabalho o conteúdo, a variedade e a possibilidade de crescimento constitui um fator decisivo na satisfação e retenção.

Por outro lado, Stacey (1998) chama a atenção para o papel da cultura organizacional e dos valores partilhados. Quando os valores dos colaboradores se alinham com os da organização, a ligação emocional torna-se mais forte, promovendo uma maior permanência. Além disso, a resistência à mudança pode ser minimizada quando os colaboradores são envolvidos na conceção das novas práticas e sentem que contribuem para um propósito comum.

A atratividade organizacional também é influenciada pela perceção dos potenciais e atuais colaboradores em relação às políticas internas. Estudos como os de Beatty & Jofee (2006) e Thompson et al. (2015) mostram que organizações que oferecem regimes flexíveis são mais atrativas. Também no setor público estas práticas se revelam eficazes para aumentar a retenção (Choi, 2020; Tuan, 2019).

Apesar do impacto comprovado das estratégias de retenção, é importante reconhecer que nem todas as organizações possuem os mesmos recursos para implementar. Pequenas e médias empresas, por exemplo, enfrentam limitações financeiras e estruturais que dificultam a adoção de regimes de trabalho flexíveis ou programas robustos de desenvolvimento. Além disso, a diversidade geracional exige abordagens segmentadas, uma vez que as gerações mais jovens valorizam flexibilidade e propósito, e as gerações mais velhas procuram estabilidade e previsibilidade (Twenge et al., 2010).

O futuro da retenção passa por transformar estas práticas atualmente diferenciadoras em políticas-base, adaptadas às necessidades individuais dos colaboradores. A capacidade das organizações de inovar e de personalizar a sua proposta de valor será determinante para manter equipas comprometidas, produtivas e resilientes.

Em suma, a retenção de profissionais exige uma abordagem sistémica, que combine estratégias de recompensa justa, valorização individual, liderança empática, flexibilidade organizacional, oportunidades de desenvolvimento e uma cultura de confiança. A integração destes fatores num modelo de gestão centrado nas pessoas é fundamental para garantir o compromisso, a produtividade e a sustentabilidade das organizações no longo prazo. Políticas que hoje são vistas como diferenciais como a flexibilidade laboral, o bem-estar psicológico ou o reconhecimento simbólico devem, cada vez mais, tornar-se padrões básicos

de gestão de pessoas (Bonito, 2023; Reis, 2020), exigindo, assim, que as organizações procurem continuamente novas formas de atrair e reter profissionais.

### 1.1.3 *Employer Branding* e o impacto da rotatividade

O *Employer Branding*, ou marca empregadora, tem vindo a assumir um papel estratégico central na atração e retenção de profissionais, especialmente num mercado de trabalho marcado pela competitividade elevada, mudanças estruturais e taxas crescentes de rotatividade. Esta abordagem consiste na aplicação de princípios do marketing ao contexto organizacional, promovendo a organização como um "empregador de eleição" (Ambler & Barrow, 1996), tanto para colaboradores atuais como para potenciais candidatos.

Segundo Martin et al. (2011), o *Employer Branding* envolve um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados à experiência laboral. O seu núcleo reside na Proposta de Valor para o Empregado (EVP), que representa o pacote de vantagens que a organização oferece em troca do compromisso dos seus colaboradores incluindo salário, benefícios, cultura organizacional, ambiente de trabalho, reconhecimento e oportunidades de crescimento (Berthon et al., 2005). Quando essa proposta é percebida como autêntica e concretizada *EVP fulfillment* reforçasse a lealdade e o compromisso organizacional (Stocker et al., 2020).

Com base na perspetiva da reciprocidade organizacional, compreende-se que os colaboradores tendem a retribuir com desempenho e fidelização quando sentem que a organização reconhece o seu valor (Beauregard & Henry, 2009). No entanto, o *Employer Branding* não deve ser apenas uma ferramenta de comunicação externa, deve, também, desempenhar um papel fundamental na coesão interna, reforçando o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais, promovendo o sentimento de pertença e a motivação intrínseca (Karkhanis et al., 2023).

A rotatividade (ou *turnover*) constitui um dos maiores desafios à eficácia do *Employer Branding*. Trata-se da movimentação de trabalhadores entre empresas, ocupações e estados de emprego e desemprego, implicando não apenas perdas de produtividade e conhecimento tácito, mas também custos financeiros significativos para as organizações (Choi, 2020). Para além disso, a rotatividade pode gerar um efeito de contágio, encorajando outros a abandonarem a organização, sobretudo quando a saída está associada a insatisfação ou perceções de injustiça (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010).

Note-se que a este fenómeno acrescem fatores sociais e económicos. Neves & Neves (2017) evidenciam que muitos jovens permanecem em casa dos pais por falta de condições para aceder a habitação própria ou emprego estável, o que revela uma fragilidade estrutural do mercado de trabalho e afeta diretamente a motivação e a fidelização. Soma-se a insegurança face ao futuro nomeadamente o receio de não obter uma remuneração condigna, bem como, a proliferação de vínculos precários, que agravam o sentimento de instabilidade (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010; Campelo, 2012).

Contudo, a rotatividade nem sempre decorre de fatores negativos. Dawson (2001) refere que as mudanças de emprego podem ser motivadas por oportunidades de carreira, desenvolvimento académico ou melhores condições remuneratórias. Ainda assim, quando associada a ambientes tóxicos, falta de flexibilidade ou desalinhamento de valores, torna-se prejudicial para a organização, sobretudo junto das gerações mais jovens, que demonstram menor tolerância à rigidez organizacional (Cheng & Chan, 2008; Stacey, 1998).

Neste cenário, torna-se imperativo que o *Employer Branding* seja construído com base nas expectativas das novas gerações. *Millennials* e Geração Z valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ambientes inclusivos, flexibilidade laboral, saúde mental e oportunidades reais de progressão (Bonito, 2023; Bragança, 2024; Rodrigues, 2018). Estudos como os de Twenge et al. (2010), demonstram que uma proporção significativa destes jovens prefere condições de trabalho que respeitem os seus compromissos sociais, mesmo em detrimento de salários mais elevados.

A autenticidade é, por isso, um pilar essencial. Quando existe uma discrepância entre a imagem projetada externamente e a experiência vivida internamente, os colaboradores sentem-se defraudados, o que compromete a confiança e aumenta a propensão à saída (Elegbe, 2018; Oltramari et al., 2019). A eficácia do *Employer Branding* está assim dependente do alinhamento com a cultura organizacional e com práticas consistentes de gestão de pessoas (Sandeepanie et al., 2023).

Stocker et al. (2020) reforçam a importância de estratégias segmentadas, adaptadas aos diferentes perfis geracionais e profissionais. A personalização de benefícios como horários flexíveis, apoio emocional, reconhecimento simbólico e mobilidade interna aumenta a perceção de justiça e a atratividade organizacional (Bastos, 2024).

Por fim, a confiança é transversal à eficácia do *Employer Branding*. Trata-se de um fator competitivo essencial, que promove relações saudáveis, *empowerment* e cooperação intergrup

(Rego et al., 2006). Quando a organização cumpre as suas promessas e valoriza os seus colaboradores, não só reduz a rotatividade, como fortalece a sua reputação interna e externa.

Em síntese, o *Employer Branding*, enquanto estratégia integrada e autêntica, permite às organizações mitigar os efeitos da rotatividade e destacar-se na captação e retenção de profissionais. O seu sucesso depende da coerência entre discurso e prática, da capacidade de resposta às expectativas geracionais e da construção de um ambiente organizacional justo, saudável e motivador.

## **1.2 Equilíbrio Trabalho-Vida**

### **1.2.1 Conceito e evolução do equilíbrio trabalho-vida**

O ETV, refere-se à capacidade dos colaboradores em gerir de forma harmoniosa as suas responsabilidades profissionais e pessoais, promovendo simultaneamente o bem-estar individual e a produtividade organizacional (Wong et al., 2020). O conceito de ETV tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas, refletindo as transformações sociais, económicas e culturais que moldaram o mundo do trabalho. Inicialmente centrado na dicotomia entre os papéis profissionais e familiares, o ETV começou por ser entendido como a ausência ou quase inexistência de conflito entre estes domínios (Greenhaus & Beutell, 1985). Este conflito entre papéis, segundo os autores, surge da incompatibilidade entre as exigências do trabalho e as da vida familiar, sendo particularmente evidente quando uma função interfere negativamente com o desempenho da outra, como é o caso de um trabalhador que não consegue cumprir responsabilidades parentais devido à exigência de horas extraordinárias, ou de um trabalhador que não consegue atingir os resultados esperados no trabalho devido às suas preocupações familiares (Chambel & Ribeiro, 2014).

Com o tempo, a definição foi sendo expandida. Clark (2000) propôs que o ETV correspondesse ao envolvimento e à satisfação nos papéis profissional e familiar, com um mínimo de conflito, enquanto Frone, (2003) enfatizou a importância do enriquecimento mútuo entre papéis. A noção de ETV foi, assim, deixando de assentar apenas na ausência de conflito, passando a incluir o desenvolvimento de capacidades, a satisfação pessoal e a complementaridade entre domínios (Brites, 2023).

Grzywacz e Carlson (2007), acrescenta que o equilíbrio implica alcançar experiências satisfatórias em todas as esferas da vida, sendo essencial uma distribuição adequada de recursos pessoais como o tempo, energia e compromisso. Esta visão é reforçada pela teoria dos recursos e exigências de Voydanoff (2004) (2005), que propõe que o equilíbrio resulta

do ajustamento entre os recursos e exigências familiares e laborais, permitindo uma participação eficaz nos dois contextos. Também Grzywacz e Carlson (2007), com base na teoria do equilíbrio entre papéis, propõem uma perspectiva mais social e negociada, definindo o ETV como o cumprimento das expectativas partilhadas entre parceiros nos papéis familiares e profissionais.

A investigação recente propõe ainda uma abordagem mais abrangente, substituindo o termo “família” por “vida” e alargando o conceito para incluir domínios como saúde, amigos, lazer, educação, relações amorosas, comunidade, entre outros (Brites, 2023; Kelliher et al., 2019). Esta evolução tornou o ETV num conceito mais inclusivo e representativo da diversidade de vivências pessoais e sociais. Apesar desta evolução, o conceito de ETV continua a basear-se na premissa de que existem dois domínios - o 'trabalho' e a 'vida', como se o trabalho fosse um espaço de 'não-vida', o que sugere a necessidade de refletir sobre a forma como trabalho e vida pessoal se inter-relacionam na experiência dos indivíduos.

Historicamente, o interesse pelo ETV emergiu no Reino Unido, nos anos 60, com o aumento da participação feminina na força de trabalho e as suas lutas por conciliar os múltiplos papéis (Thilagavathy & Geetha, 2020). Esta realidade acentuou-se nas décadas seguintes com a globalização, a intensificação do trabalho e a transformação das estruturas familiares tradicionais (Greenhaus & Kossek, 2014). Como referem Chambel e Ribeiro (2014), o anterior “mito das esferas separadas” – que via trabalho e vida pessoal como domínios estanques – foi progressivamente substituído pela consciência de uma interseção inevitável entre ambos.

Hoje, o ETV é amplamente reconhecido como fator determinante na qualidade de vida dos trabalhadores, influenciando diretamente a motivação, o bem-estar e o desempenho organizacional (Wong et al., 2020; Indradewa & Prasetyo, 2023). De acordo com Shanker (2022), os arranjos de trabalho flexíveis têm impacto positivo no bem-estar físico e mental dos colaboradores, contribuindo para a redução do stress. Os benefícios não se esgotam no plano individual: incluem ainda a melhoria da produtividade, o compromisso organizacional e a capacidade de atrair e reter profissionais (Wong et al., 2020; Haar et al., 2014).

Contudo, como alertam autores como Dawson (2001), a realidade nem sempre acompanha a teoria. A existência de exigências excessivas de trabalho, associadas a um mercado laboral instável, conduz a um aumento do *stress*, afetando negativamente o ETV. A capacidade de “desligar-se” do trabalho – física e psicologicamente – é cada vez mais comprometida por exigências organizacionais que invadem o espaço pessoal, mesmo fora do horário laboral

(Campelo, 2012). Este cenário acarreta riscos como o *burnout*, a redução da produtividade e o enfraquecimento das relações pessoais (Barber et al., 2017).

Diversas teorias ajudam a compreender as interações entre as esferas pessoal e profissional. A teoria da fronteira (Clark, 2000), sugere uma separação clara entre estas dimensões, enquanto a teoria da compensação defende que os indivíduos investem mais num domínio quando se sentem carentes noutro. Já a teoria do *spillover* (Lambert, 1990) propõe que emoções e comportamentos transbordam de um contexto para outro de forma bidirecional, podendo gerar tanto efeitos positivos – por exemplo a satisfação e o desenvolvimento – como negativos – nomeadamente o *stress* e a fadiga. A idade e a maturidade emocional são também fatores que influenciam a forma como o indivíduo experiêcia esta transferência (Diehl et al., 1996).

A compreensão destes mecanismos é essencial para a criação de ambientes de trabalho inclusivos, que reconheçam a diversidade de necessidades e fases de vida dos trabalhadores (Brites, 2023). Uma economia só pode ser considerada eticamente satisfatória se criar as condições que permitam a realização do potencial de cada indivíduo (Neves & Neves, 2017).

Por fim, o debate sobre o ETV ganha também uma dimensão ética e política, ao destacar a importância da conciliação entre trabalho e cuidar, do respeito pela diversidade e da valorização do tempo fora do trabalho, temas particularmente relevantes para as mulheres e para os grupos tradicionalmente mais sobrecarregados com responsabilidades familiares (Williams, 2010; Dawson, 2001). A gestão de profissionais e o desenvolvimento organizacional devem, portanto, integrar uma visão mais ampla da vida humana e do papel do trabalho nela. Assim, o ETV não é apenas uma ferramenta para melhorar o bem-estar individual, mas também um fator estratégico para as empresas, na medida em que contribui para o desempenho organizacional e a retenção de profissionais (Beauregard & Henry, 2009).

### 1.2.2 Fatores e estratégias organizacionais para promover o equilíbrio trabalho-vida

A promoção do ETV tem vindo a afirmar-se como um imperativo estratégico nas organizações contemporâneas. Este conceito, que visa harmonizar as exigências profissionais com as responsabilidades e aspirações pessoais dos colaboradores, tornou-se central na gestão de pessoas, sendo reconhecido como essencial para a retenção de profissionais, a motivação dos colaboradores e o bem-estar geral da força de trabalho Wong et al. (2020). A pertinência desta temática acentuou-se consideravelmente nos últimos anos com a proliferação das práticas de teletrabalho, ou 'trabalho em casa', o espaço tradicionalmente

reservado à 'vida'. Neste contexto, a interpenetração dos dois domínios tornou as questões do ETV ainda mais complexas e mais relevantes.

Entre as estratégias organizacionais mais eficazes destacam-se os RTF, que incluem modalidades como o horário flexível (*flexitime*), o teletrabalho, o trabalho a tempo parcial, semanas comprimidas, *job sharing*, pausas na carreira e modelos orientados para resultados (Shanker, 2022; Bastos, 2024). Essas políticas incluem ainda práticas como programas de saúde no local de trabalho e opções de cuidado infantil, que contribuem para a conciliação entre as responsabilidades profissionais e pessoais dos colaboradores (Wong et al., 2020). No caso das semanas comprimidas, por exemplo, um colaborador pode optar por trabalhar mais horas durante quatro dias e tirar folga no quinto, promovendo maior equilíbrio e bem-estar. Esta prática ajuda a reduzir o *stress*, permitindo que os colaboradores tenham mais tempo para a vida pessoal, sem comprometer o desempenho profissional (Shanker, 2022). Estas modalidades oferecem uma maior autonomia na gestão do tempo e do espaço de trabalho, traduzindo-se em ganhos de produtividade, bem-estar, menor *stress* e maior lealdade organizacional (Indradewa & Prasetio, 2023).

Contudo, a existência de políticas formais não é suficiente. A eficácia destas práticas depende de fatores contextuais, como a cultura organizacional, a posição hierárquica, o setor de atividade, o género e a relação familiar (Wong et al., 2020; Pires, 2018). Muitas vezes, as políticas de conciliação são subutilizadas devido ao receio de represálias ou ao estigma associado, especialmente quando a cultura organizacional não apoia ativamente a sua implementação (Marshall & Barnett, 1994; Chambel & Ribeiro, 2014).

A liderança assume aqui um papel central. O apoio das chefias diretas é mais relevante do que o dos colegas na perceção de ETV (Pires, 2018). Líderes sensíveis e acessíveis promovem ambientes de confiança e legitimação do uso de políticas de conciliação. No entanto, autores como Pocock et al. (2007), alertam para a importância de garantir que estas práticas não se tornem discriminatórias, como acontece quando se atribui teletrabalho apenas a pais com filhos pequenos, excluindo outros perfis. Adicionalmente, empresas que não possuem recursos financeiros ou estruturais suficientes para implementar políticas abrangentes de ETV podem enfrentar dificuldades para competir por profissionais, especialmente em contextos altamente competitivos ou com limitações tecnológicas (Bastos, 2024). Este fator revela a importância de adaptar as estratégias às realidades organizacionais, de forma a garantir equidade e viabilidade.

O papel da cultura organizacional é igualmente fundamental. Culturas flexíveis, inclusivas e orientadas para o bem-estar, que valorizem a diversidade e promovam o respeito mútuo, são mais eficazes na retenção de profissionais e no fortalecimento do compromisso (Stacey, 1998; Brites, 2023). Estas características são particularmente valorizadas pelas novas gerações de trabalhadores, como os *Millennials*, que privilegia ambientes criativos, líderes acessíveis, equilíbrio entre trabalho e vida, bem como propósito social (Falaster et al., 2015; Urco et al., 2019).

Além dos RTF, outras práticas organizacionais contribuem para o ETV. A valorização do trabalhador enquanto indivíduo deve ser reforçada através do enriquecimento das funções, definição clara de trajetórias de carreira, reconhecimento do mérito, participação ativa nas decisões, investimento em formação contínua e acesso a programas de desenvolvimento pessoal (Gonçalves et al., 1999; Cunha & Magalhães Martins, 2015).

A gestão estratégica de recompensas é outro elemento central. Sistemas de recompensas bem desenhados alinham objetivos individuais e organizacionais, reforçam o compromisso e evitam percepções de injustiça ou desigualdade interna (Marques & Cunha, 2000). Contudo, se mal aplicados, podem agravar a insatisfação, sobretudo quando o esforço não é reconhecido ou quando há desequilíbrios no reconhecimento entre colaboradores com desempenhos distintos.

A saúde organizacional também deve ser considerada. A criação de espaços de trabalho agradáveis, organizados, emocionalmente seguros e compatíveis com as necessidades dos colaboradores incluindo acesso à saúde mental, transportes, habitação digna e apoio à parentalidade reforça o ETV e gera benefícios tangíveis ao nível da produtividade e do bem-estar (Neves & Neves, 2017; Arruda, 2013).

Outro aspeto crucial é a promoção da recuperação física e mental. A constante conectividade e a intensificação das exigências emocionais dificultam o desligamento do trabalho. A experiência de recuperação, que envolve descanso, lazer e relaxamento, é fundamental para restaurar os recursos pessoais e manter a eficácia profissional (Sonnetag & Fritz, 2007; Campelo, 2012). Estas práticas devem ser incentivadas como parte da rotina organizacional.

As políticas de apoio à família, como licenças parentais remuneradas, subsídios infantis, cuidados a idosos e serviços de apoio emocional, são também indispensáveis para mitigar o conflito trabalho-família. Contudo, estas medidas devem ser acompanhadas por uma cultura que valorize genuinamente a família e as responsabilidades individuais, evitando que os

colaboradores se sintam penalizados por priorizarem estas dimensões (Chambel & Ribeiro, 2014).

É também importante que as práticas de ETV não perpetuem desigualdades de género, uma vez que estas podem refletir-se na distribuição assimétrica das tarefas familiares (Pires, 2018). A equidade deve estar na base do desenho de políticas organizacionais, com atenção à diversidade de perfis, estilos de vida e estruturas familiares.

Em síntese, a promoção do ETV exige uma abordagem integrada e sustentada que vá além da simples implementação de políticas formais. É necessário articular flexibilidade laboral, cultura organizacional inclusiva, liderança sensível, justiça nas recompensas e bem-estar global. A gestão de pessoas deve ser pensada como uma função estratégica e ética, capaz de contribuir para ambientes de trabalho mais humanos, justos e resilientes.

### 1.2.3 O papel do equilíbrio trabalho-vida na retenção e na produtividade

A promoção do ETV tem-se afirmado como um dos pilares fundamentais para a retenção de profissionais e o aumento da produtividade nas organizações contemporâneas. Quando os colaboradores percebem que as políticas de ETV são desenhadas para responder às suas necessidades, observa-se um fortalecimento do compromisso organizacional e uma melhoria geral no desempenho (Wong et al., 2020).

Além disso, estas políticas contribuem para a redução de custos associados à rotatividade, ao absentismo e aos acidentes de trabalho, reforçando os ganhos económicos e sociais da organização (Wong et al., 2020). Esta temática ganhou ainda maior relevância nos últimos anos com a proliferação do teletrabalho — prática que transferiu as atividades profissionais para o espaço doméstico, tradicionalmente reservado à esfera pessoal. Neste novo cenário, a interpenetração entre trabalho e vida tornou as questões do equilíbrio ainda mais complexas e prementes, exigindo respostas organizacionais mais sensíveis e adaptativas. Estes modelos são particularmente valorizados por *Millennials* e pela Geração Y, que privilegiam a autonomia, a conciliação entre vida pessoal e profissional, e oportunidades de desenvolvimento contínuo (Bahar et al., 2022; Falaster et al., 2015; Urco et al., 2019).

Contudo, os efeitos dos RTF não são consensuais. Estudos indicam que embora horários flexíveis e trabalho a tempo parcial reduzam o conflito trabalho-vida, o trabalho remoto pode intensificar a sobreposição entre esferas pessoais e profissionais, em especial durante fases como a parentalidade (Russell et al., 2009). Além disso, quase metade dos gestores relata trabalhar mais horas em regime móvel e 24% referem sentir-se desligados das suas equipas

(Garner et al., 2016). Acresce que muitos trabalhadores evitam solicitar estas modalidades por receio de repercussões negativas na carreira (Breugh & Frye, 2008), perpetuando uma percepção de irrealismo em relação aos RTF (Kelliher et al., 2019).

A pandemia de COVID-19 demonstrou que mudanças significativas nas práticas laborais são viáveis e sustentáveis, como evidenciado pela ampla adoção do teletrabalho. Esta transição reforça a possibilidade de implementar políticas de ETV em diversos setores, desde que haja vontade organizacional e apoio tecnológico (Garner et al., 2016; Kelliher et al., 2019).

A literatura aponta para uma ligação consistente entre ETV e desempenho organizacional. Trabalhadores sujeitos a elevados níveis de conflito trabalho-vida apresentam menor envolvimento, mais absentismo, menor produtividade e maior intenção de abandonar a organização (Beauregard & Henry, 2009; Chambel & Ribeiro, 2014). Baltes et al. (1999) demonstraram que os RTF, quando bem implementados, aumentam a satisfação com o trabalho e reduzem o absentismo. Verifica-se também um aumento da produtividade, uma vez que os colaboradores passam a ter maior controlo sobre os seus horários, o que lhes permite gerir melhor o tempo e responder de forma mais eficaz às suas exigências pessoais e profissionais (Shanker, 2022). Ainda assim, Allen et al. (2013) alertam que os efeitos positivos são mais evidentes na interferência do trabalho na vida familiar do que no sentido inverso.

As repercussões desse conflito estendem-se à esfera pessoal, afetando a satisfação com a vida, o tempo de lazer e as relações interpessoais. Embora existam divergências na literatura, alguns autores identificam uma relação negativa significativa entre o conflito trabalho-família e a satisfação familiar (Allen et al., 2000), enquanto outros não encontram tal associação (Purusottama & Ardianto, 2019). A exaustão emocional é outro fator relevante, atuando como moderador da relação entre ETV e satisfação no trabalho (Indradewa & Prasetio, 2023).

A instabilidade laboral e o medo da perda do emprego agravam o desequilíbrio entre as esferas, provocando *stress*, *burnout* e impactos negativos na saúde física e mental (Campelo, 2012). Segundo Greenhalgh e Rosenblatt (2010), a percepção de insegurança pode levar a reações extremas, desde pânico até à decisão de procurar novo emprego. Este efeito é mais pronunciado entre os trabalhadores mais jovens, que tendem a apresentar menor dependência das organizações e maior propensão à mobilidade (Cheng & Chan, 2008).

Neste contexto, a retenção de profissionais exige mais do que uma compensação financeira competitiva. Elementos como o crescimento profissional, a capacitação, a autonomia e a participação ativa nas decisões organizacionais são decisivos para garantir o envolvimento e a permanência (Cunha & Magalhães Martins, 2015; Rito et al., 2015). A gestão estratégica de profissionais deve privilegiar contratos psicológicos relacionais, com ênfase na valorização individual e numa liderança forte e inspiradora (Rito et al., 2015).

A atratividade organizacional desempenha igualmente um papel crítico. Terjesen et al. (2007) demonstram que a percepção de alinhamento entre os atributos organizacionais e os valores individuais influencia a decisão de candidatura e de permanência na organização. As mulheres, em particular, valorizam culturas organizacionais inclusivas, com menor *stress* e maior compatibilidade entre o horário de trabalho e as responsabilidades familiares. Organizações que ignoram estas preferências correm o risco de perder profissionais e enfrentar custos elevados com rotatividade (Terjesen et al., 2007).

A nova geração de trabalhadores sinaliza a importância do desenvolvimento pessoal e da felicidade no trabalho. Para estes jovens, os vínculos relacionais e a realização profissional superam os incentivos tradicionais como o salário elevado ou a estabilidade (Arruda, 2013; Dhevabanchachai & Muangasame, 2013). O reconhecimento contínuo, uma cultura de apoio e oportunidades de aprendizagem são elementos centrais para a retenção deste público (Urco et al., 2019). Bahar et al. (2022) observam, contudo, que as necessidades específicas das gerações mais jovens relativamente à retenção e à satisfação no trabalho ainda são pouco exploradas empiricamente, o que exige maior atenção das lideranças organizacionais.

Em síntese, o ETV constitui um fator estruturante da retenção e da produtividade. A sua promoção requer uma abordagem organizacional integrada, que combine práticas flexíveis, lideranças sensíveis, políticas inclusivas e estratégias de valorização do capital humano. É nesta convergência entre bem-estar individual e eficácia organizacional que reside o verdadeiro potencial do ETV para transformar positivamente as dinâmicas laborais contemporâneas. O ETV é mais do que uma tendência, sendo um elemento fundamental para a retenção de talentos e a melhoria do desempenho organizacional (Wong et al., 2020; Indradewa & Prasetyo, 2023).

Apesar da abundância de estudos sobre retenção de talentos e equilíbrio trabalho-vida, a literatura continua a apresentar lacunas significativas que justificam a necessidade de investigação adicional. Por um lado, verifica-se uma escassez de estudos qualitativos centrados nas percepções dos próprios jovens profissionais — nomeadamente em contextos

específicos como o português — o que limita a compreensão aprofundada das suas motivações, expectativas e experiências laborais. Por outro, muitas das abordagens existentes continuam a tratar a retenção e o ETV como dimensões isoladas, ignorando as interações complexas entre ambas, bem como os efeitos da cultura organizacional, da liderança e das diferenças geracionais. Além disso, embora o discurso académico reconheça a importância da personalização das estratégias de retenção, os estudos empíricos que exploram essa realidade na prática ainda são escassos. Esta dissertação pretende, assim, contribuir para colmatar essas lacunas, oferecendo uma análise integrada e contextualizada sobre como os jovens profissionais percebem as condições organizacionais e de que forma essas percepções influenciam as suas decisões de permanência ou saída.

## **2. Metodologia**

### **2.1 Objetivos de estudo**

O objetivo principal deste estudo consiste em investigar as razões que levam à diminuição da permanência dos jovens no mesmo local de trabalho, bem como os desafios enfrentados pelas empresas para reter estes profissionais. Pretende-se, ainda, analisar o impacto que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional exerce sobre as decisões dos jovens em relação ao mercado de trabalho, e de que forma este fator influencia as estratégias de contratação e retenção por parte das empresas.

Neste sentido, os objetivos específicos incluem:

- Compreender as percepções dos jovens sobre a permanência ou rotatividade nos seus contextos laborais;
- Avaliar a importância atribuída ao equilíbrio trabalho-vida nas decisões profissionais dos jovens;
- Analisar as estratégias organizacionais adotadas para promover a retenção de jovens profissionais.

### **2.2 Técnica de Recolha de Dados**

A presente investigação assenta numa abordagem qualitativa, cuja finalidade é explorar em profundidade fenómenos sociais complexos a partir da perspectiva dos seus protagonistas. Como referem Marconi & Lakatos (2007), esta metodologia permite interpretar aspetos mais profundos do comportamento humano, sendo adequada para compreender experiências individuais e contextos sociais dinâmicos.

A técnica de recolha de dados selecionada foi a entrevista semiestruturada, dirigida a dois grupos principais: jovens entre os 23 e os 35 anos e gestores de recursos humanos. Esta técnica, amplamente utilizada em investigação qualitativa, permite recolher informações ricas e detalhadas sobre percepções e experiências subjetivas no contexto laboral (Bogdan & Biklen, 1994). As entrevistas semiestruturadas permitem flexibilidade na condução da conversa, respeitando os temas definidos num guião, mas dando liberdade ao entrevistador para adaptar o percurso da entrevista conforme a interação com o entrevistado (Marconi & Lakatos, 2007). Esta modalidade é especialmente indicada para aceder às representações, motivações e significados que os participantes atribuem às suas vivências.

Os guiões das entrevistas, disponíveis no Anexo 1 – Guião da Entrevista, foram elaborados com base nos objetivos do estudo e adaptados a cada grupo de participantes (jovens profissionais e gestores de recursos humanos). Ambos foram estruturados de forma clara, sequencial e lógica, assegurando a comparabilidade dos dados recolhidos.

Sempre que necessário, e tendo em conta as limitações geográficas e logísticas, as entrevistas foram conduzidas através de plataformas digitais. Esta modalidade demonstrou-se eficaz na recolha de dados, permitindo maior acessibilidade, conforto e controlo por parte dos participantes (Thunberg & Arnell, 2022).

A amostra foi selecionada de forma intencional, atendendo aos critérios definidos para o estudo. Esta abordagem permitiu garantir a diversidade de experiências e perfis, contribuindo para uma análise mais contextualizada e representativa do fenómeno investigado (Marconi & Lakatos, 2007).

As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra. A análise dos dados seguiu um processo de categorização e interpretação, com identificação de temas emergentes a partir das narrativas recolhidas. Este processo foi complementado por medidas de validação como a triangulação de dados, operacionalizada através da comparação entre dois grupos distintos de participantes, permitindo cruzar perspetivas sobre os mesmos temas e reforçar a validade das conclusões (Smith, 1998).

No total, foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas, 8 com gestores de recursos humanos e 8 com jovens profissionais. As entrevistas decorreram presencialmente e através das plataformas *Zoom* e *Microsoft Teams*, com gravação mediante autorização prévia dos participantes. O tempo médio das entrevistas com gestores de recursos humanos foi de 35 minutos, variando entre 20 e 63 minutos. No caso dos jovens, as entrevistas tiveram uma duração média de 10 minutos, com um mínimo de 7 e um máximo de 15 minutos.

Este processo visou garantir a credibilidade dos dados obtidos e permitir uma análise aprofundada das experiências relatadas pelos participantes, em consonância com os objetivos da investigação.

### 3. Análise e Tratamento de Dados

#### 3.1 Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é composta por dois grupos distintos: gestores de recursos humanos e jovens adultos com idades entre os 23 e os 35 anos, todos residentes em Portugal.

O primeiro grupo inclui profissionais da área de Recursos Humanos, selecionados com base nos seguintes critérios: exercerem atualmente funções de gestão de pessoas ou possuírem, no mínimo, seis meses de experiência profissional na área. A maioria dos participantes deste grupo reside na zona norte do país, devido a razões de conveniência, uma vez que, numa fase inicial da investigação, se previa a realização das entrevistas de forma presencial. A Tabela 1 apresenta as características sociodemográficas detalhadas deste grupo.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra - Gestores de Recursos Humanos

| Nº do Entrevistado | Género | Faixa Etária | Formação Académica                                                                                 | Anos de Experiência | Sector de Atuação                                | Tempo no Cargo Atual |
|--------------------|--------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------|----------------------|
| Nº1                | F      | 45-50        | Secundário                                                                                         | 26 anos             | Empresa de Trabalho Temporário                   | 25 anos              |
| Nº2                | F      | 55-60        | Gestão de RH e Psicologia no Trabalho                                                              | 30 anos             | Indústria Automóvel                              | 21 anos              |
| Nº3                | F      | 50-55        | Gestão de RH, psicologia social e do trabalho e MBA em gestão                                      | 30 anos             | Sector Empresarial do Estado - águas de Portugal | 18 anos              |
| Nº4                | M      | 25-30        | Bacharelato em Contabilidade, Licenciatura em Gestão e pós-graduação em <i>Business Innovation</i> | 1 ano               | Sector Têxtil Técnicos para Transportes          | 1 ano                |
| Nº5                | F      | 50-55        | Relações Internacionais                                                                            | 13 anos             | Cooperativa de Solidariedade Social              | 3 anos               |
| Nº6                | F      | 45-50        | Direito                                                                                            | 1 ano               | Administração Pública                            | 1 ano                |
| Nº7                | M      | 25-30        | Enfermagem                                                                                         | 5 anos              | Saúde                                            | 5 anos               |
| Nº8                | M      | 30-35        | Gestão de RH                                                                                       | 9 anos              | Consultoria em RH                                | 5 anos               |

O segundo grupo é constituído por jovens adultos com diferentes níveis de formação académica e experiências profissionais. Os critérios de inclusão foram: ter exercido mais do que um emprego e pertencer à faixa etária definida. Procurou-se, ainda, assegurar alguma diversidade ao nível do género, percurso formativo e vínculo laboral.

Este grupo foi incluído com o objetivo de compreender as suas perceções sobre o equilíbrio trabalho-vida e as condições mais valorizadas nas organizações. A **Erro! Autorreferência de marcador inválida.** apresenta as principais características sociodemográficas destes participantes.

Tabela 2 - Caracterização da Amostra – Jovens Adultos

| Entrevistado | Género | Faixa Etária | Formação Académica                       | Anos de Experiência | Sector de Atuação        | Nº de trabalhos |
|--------------|--------|--------------|------------------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|
| Nº9          | F      | 20-25        | Gestão Hoteleira e Marketing             | 3                   | Turismo e hotelaria      | 4               |
| Nº10         | M      | 30-35        | Curso Profissional de Mecatrónica        | 10                  | Metalomecânica           | 3               |
| Nº11         | F      | 20-25        | Engenharia de Sistemas e Mestrado em EAE | 3                   | Controlo de Gestão       | 3               |
| Nº12         | M      | 25-30        | Ciências da Comunicação                  | 7                   | Consultor de comunicação | 4               |
| Nº13         | M      | 25-30        | Marketing                                | 6                   | Marketing Digital        | 4               |
| Nº14         | F      | 20-25        | Direito e Gestão                         | 2                   | Compliance               | 2               |
| Nº15         | F      | 20-25        | Educação e MEAE                          | 7                   | Desporto                 | 5               |
| Nº16         | F      | 20-25        | Análises Clínicas e Saúde Pública        | 4                   | Saúde                    | 2               |

### 3.2 Análise dos Resultados

Tal como descrito anteriormente, as entrevistas foram analisadas segundo uma abordagem qualitativa de análise de conteúdo. Após a codificação das respostas, foram identificadas cinco categorias principais: Retenção de Talentos, Equilíbrio Trabalho-Vida, Atratividade e Expectativas, Rotatividade e Compromisso, e Perspetivas Futuras. Estas categorias foram posteriormente organizadas em subcategorias específicas, que refletem os temas mais recorrentes e relevantes identificados nas narrativas dos jovens profissionais e dos gestores

de recursos humanos. A Tabela 3 apresenta a estrutura completa das categorias e subcategorias resultantes deste processo de análise.

Tabela 3 - Análise dos resultados: Categorias e Subcategorias.

| Categorias                                    | Subcategorias                                                   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>3.2.1 Retenção de Jovens Profissionais</b> | 3.2.1.1 Dificuldades e estratégias de retenção                  |
|                                               | 3.2.1.2 Fatores valorizados pelos jovens                        |
|                                               | 3.2.1.3 Avaliação de satisfação e progressão profissional       |
|                                               | 3.2.1.4 Reconhecimento, recompensa e benefícios                 |
| <b>3.2.2 Equilíbrio Trabalho-Vida</b>         | 3.2.2.1 Políticas de equilíbrio e impacto na retenção           |
|                                               | 3.2.2.2 Benefícios: horários flexíveis, teletrabalho, bem-estar |
|                                               | 3.2.2.3 Papel da liderança e cultura organizacional             |
|                                               | 3.2.2.4 Desafios e casos concretos                              |
| <b>3.2.3 Atratividade e Expectativas</b>      | 3.2.3.1 Fatores de atratividade e escolha profissional          |
|                                               | 3.2.3.2 Alinhamento com expectativas e sugestões de melhoria    |
| <b>3.2.4 Rotatividade e Compromisso</b>       | 3.2.4.1 Motivos de saída e intenção de mudança                  |
|                                               | 3.2.4.2 Fatores de permanência                                  |
| <b>3.2.5 Perspetivas Futuras</b>              | 3.2.5.1 Mudanças geracionais e estratégias futuras              |

### 3.2.1 Retenção de Jovens Profissionais

#### 3.2.1.1 Dificuldades e Estratégias de Retenção

A retenção de profissionais, especialmente dos mais jovens, revelou-se um desafio transversal às organizações entrevistadas, ainda que com diferentes contornos. Em alguns contextos, as dificuldades decorrem de fatores estruturais, como salientou a Entrevistada nº1, ao explicar que a predominância de contratos temporários limita a possibilidade de manter colaboradores a longo prazo: *“os nossos contratos de trabalho, na maior parte, 80% ou mais, são contratos temporários (...). É difícil em algumas áreas, algumas funções, fazer essa retenção de jovens profissionais”*. Também o Entrevistado nº7 atribuiu as saídas a constrangimentos externos, notando que, no setor da saúde, a contratação hospitalar surge como alternativa mais atrativa.

Outro eixo identificado relaciona-se com as expectativas das novas gerações. A Entrevistada nº2 destacou que a retenção está hoje dependente da capacidade das organizações em se adaptarem a uma mentalidade distinta: *“temos que vos dar condições que nós nunca tivemos, mas que agora as pessoas exigem. Temos que vos dar funções que vos deem desafios porque senão vocês, com muita facilidade, saem das organizações”*. Esta perceção aponta a adaptação organizacional como desafio central da GRH.

As condições internas, nomeadamente remuneração, progressão e reconhecimento, surgem igualmente como determinantes. A Entrevistada nº3 sublinhou que *“o nível salarial e o plano de carreiras”* constituem barreiras significativas, embora a missão da organização possa mitigar parcialmente o impacto. Numa linha semelhante, a Entrevistada nº8 reforçou que a saída de trabalhadores está muitas vezes ligada à procura de melhores condições salariais, mas também à ausência de valorização interna, assinalando que *“muitas necessidades de recrutamento que nós temos é porque alguém saiu ou encontrou uma coisa melhor, a pagar mais”*.

Em alguns casos, o problema revelou-se mais evidente na atração do que na retenção. As Entrevistas nº5 e nº6 apontaram para a dificuldade em captar jovens profissionais devido a fatores como o perfil demográfico ou a especificidade das funções. A Entrevistada nº6 observou que, apesar dos esforços de integração, *“a média de idades das pessoas que concorrem aos nossos concursos ronda os 30”* e que, frequentemente, os candidatos entram já com a predisposição de procurar outro emprego. A baixa remuneração e a falta de progressão surgem, novamente, como entraves que alimentam esta tendência.

De forma geral, as estratégias de resposta identificadas passam pela valorização salarial, pela introdução de benefícios adicionais e pela criação de desafios profissionais mais estimulantes. Contudo, a sua eficácia não é homogénea, dependendo do setor, da cultura organizacional e do perfil dos trabalhadores.

#### 3.2.1.2 Fatores Valorizados pelos Jovens

Os fatores mais valorizados pelos jovens no contexto laboral vão além da componente financeira, abrangendo dimensões como a flexibilidade, o desenvolvimento pessoal e profissional, o reconhecimento e o sentido de propósito. Embora o salário e a estabilidade sejam importantes, sobretudo no início de carreira, como destacou a Entrevistada nº1 — *“não é só o dinheiro que move as pessoas”*, sendo que mais tarde ganha relevância *“o projeto em si”, a aprendizagem e a diversidade de tarefas* —, a motivação é marcada por uma combinação de elementos materiais e imateriais.

A flexibilidade de horários surge como um dos aspetos mais valorizados. A Entrevistada nº2 salientou que *“a flexibilidade do horário é um grande motor para a juventude”*, permitindo conciliar vida profissional, atividades pessoais e académicas. Além disso, sublinhou a importância dos chamados *“salários emocionais”*, como o bem-estar, a motivação e a possibilidade de escolha, reconhecendo que *“é bom que as pessoas sintam que, quando não são valorizadas, podem sair”*.

O crescimento e a aprendizagem contínua são igualmente centrais. A Entrevistada nº3 realçou a procura por mobilidade interna, afirmando que os jovens *“querem conhecer os vários departamentos”*, o que lhes permite evoluir dentro da organização. Já o Entrevistado nº4 destacou a valorização de novas experiências e do desenvolvimento de competências, sublinhando que *“nem sempre aparecem oportunidades de subir na hierarquia, mas pode ser também um fator de motivação mexerem (...), fazer trabalhos diferentes”*.

A inovação e a autonomia para aplicar ideias novas também surgem como fatores atrativos. A Entrevistada nº5 destacou que dar abertura para testar propostas e aplicar conhecimentos adquiridos na formação académica *“os cativa a permanecer na empresa”*. Por outro lado, em contextos de serviço público, fatores como a estabilidade, a reputação institucional e o impacto social ganham relevância. A Entrevistada nº6 destacou que *“trabalhar na Câmara”* gera *“orgulho e impacto na vida das pessoas”*, reforçando a importância do sentido de missão associado à função pública.

Outros aspetos práticos, como as condições físicas do local de trabalho, a disponibilidade de materiais, a proximidade geográfica e a facilidade de comunicação interna foram destacadas pelo Entrevistado nº7 como determinantes para a satisfação. Já o Entrevistado nº8 apontou o peso de benefícios simbólicos e personalizados — como *“a tarde do dia de aniversário dos filhos”* ou *“sair mais cedo no dia do pai”* — que, apesar de simples, reforçam o vínculo emocional à organização. Como sintetizou, *“o reconhecimento, a atenção, a flexibilidade (...) marcam muito mais as pessoas do que se és aumentado”*.

Em síntese, conclui-se que os jovens profissionais procuram ambientes de trabalho dinâmicos, inclusivos e flexíveis, que ofereçam oportunidades de crescimento, reconhecimento e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estes fatores, combinados com remuneração adequada, constituem os principais motores da sua motivação e permanência nas organizações.

### 3.2.1.3 Avaliação da Satisfação e Progressão Profissional

A maioria dos gestores de RH entrevistados revelou uma preocupação clara com a avaliação da satisfação e do compromisso dos jovens trabalhadores, recorrendo a mecanismos formais e informais de auscultação. Foram referidas práticas como a avaliação anual de desempenho e os inquéritos externos de satisfação (Entrevistada nº2), o estudo anual do clima organizacional (Entrevistada nº3), bem como questionários regulares — trimestrais no caso da organização do Entrevistado nº7 e três vezes por ano na empresa do Entrevistado nº8. Este último destacou ainda a importância dos momentos de avaliação de desempenho como

espaço de diálogo direto: *“é onde eles vão também se abrir um bocadinho mais comigo sobre aquilo que é o seu desempenho na empresa”*.

Em paralelo, o desenvolvimento de carreira surge como ferramenta valorizada para promover a retenção. Algumas organizações apostam em percursos formativos desde o início da função, como referido pela Entrevistada nº6, permitindo aprendizagens contínuas e até reorientações de função, ainda que limitadas por condicionalismos legais e burocráticos: *“a progressão de carreira aqui é muito lenta”*. Noutras realidades, aposta-se na mobilidade interna. A Entrevistada nº5 destacou a oferta de formação e acompanhamento quando um colaborador demonstra interesse em mudar de função, mesmo numa estrutura pequena, enquanto o Entrevistado nº8 referiu a mobilidade horizontal e vertical como prática regular.

Contudo, persistem perspetivas críticas. A Entrevistada nº1 sublinhou os custos associados à formação em contextos de vínculos temporários, defendendo a necessidade de mecanismos de retenção mais flexíveis e personalizados: *“se tu estás a dar formação a uma pessoa e passado um ano ela vai-se embora (...), tenho que arranjar aqui um mecanismo para ela não se ir embora”*. Entre as soluções, destacou a adaptação de horários e condições de trabalho às preferências individuais, embora reconheça as limitações estruturais do setor: *“não há muito espaço para progressão de carreira”*.

No conjunto das entrevistas, conclui-se que a avaliação da satisfação constitui uma prática consolidada nas organizações, ainda que com metodologias distintas, e que a progressão profissional é amplamente reconhecida como um fator determinante para a retenção. No entanto, a sua concretização continua frequentemente condicionada por limitações organizacionais, legais e contratuais.

#### 3.2.1.4 Reconhecimento, Recompensa e Benefícios

O reconhecimento e a recompensa surgem como fatores centrais para a motivação e retenção dos jovens trabalhadores, sendo implementadas estratégias diversificadas e ajustadas ao contexto de cada organização. De forma transversal, verificam-se três grandes eixos: recompensas financeiras, benefícios não monetários e reconhecimento profissional.

As recompensas financeiras estão entre as práticas mais referidas. Algumas empresas recorrem a prémios de desempenho e incentivos regulares, como exemplificou a Entrevistada nº1, ao descrever um sistema que atribui *“75 euros, um cartão presente (...) ou férias”* aos colaboradores sem faltas durante um trimestre. Além disso, em momentos de resultados positivos, são atribuídos prémios anuais significativos: *“2000 euros a cada funcionário de prémio”*.

Em linha semelhante, a Entrevistada nº5 destacou a compensação do trabalho fora do horário normal ou ao fim de semana, e a Entrevistada nº7 reforçou a valorização da disponibilidade extra, sublinhando que *“tudo o que seja em prol da empresa é bem visto e tentamos ao máximo recompensar essa pessoa”*.

Paralelamente, ganham destaque os benefícios não monetários, especialmente associados ao bem-estar e à flexibilidade. A Entrevistada nº2 mencionou iniciativas como a *“Semana da Saúde”*, com ginástica laboral e consultas médicas, bem como o dia de aniversário como momento de reconhecimento simbólico. Sublinhou ainda que os jovens valorizam a possibilidade de *“envolver-se e participar da dinâmica da empresa”*, o que revela a importância de práticas que promovem pertença e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por outro lado, em contextos públicos ou mais regulados, onde os incentivos financeiros estão limitados por constrangimentos legais, o reconhecimento assume uma forma mais simbólica e profissional. A Entrevistada nº6 destacou que *“não podemos fazer prêmios de desempenho”*, mas que a valorização ocorre através da visibilidade internacional — por exemplo, participação em congressos — e da acumulação de funções complementares, criando um “palco” para o desenvolvimento e progressão.

No geral, os entrevistados referiram uma combinação de recompensas financeiras, benefícios não monetários — como a flexibilidade de horários ou programas de saúde — e mecanismos de reconhecimento profissional como estratégias de retenção. As práticas mencionadas variam desde a atribuição de prêmios monetários até à oferta de benefícios simbólicos, mas todas convergem no objetivo comum de valorizar o contributo dos colaboradores, reforçar a sua motivação e consolidar o compromisso com a organização.

### 3.2.2 Equilíbrio Trabalho-Vida

#### 3.2.2.1 Políticas de Equilíbrio Trabalho-Vida e Impacto na Retenção

As políticas de equilíbrio trabalho-vida têm sido uma prioridade para os gestores de RH entrevistados, sendo vistas como essenciais para a satisfação e retenção dos colaboradores, especialmente os mais jovens. Entre as práticas mais referidas encontram-se o teletrabalho, a flexibilidade de horários, os benefícios associados ao bem-estar e o apoio à vida familiar.

O teletrabalho foi destacado como uma medida com impacto direto na satisfação dos colaboradores. A Entrevistada nº1 referiu que *“o que é praticado são, pelo menos, dois dias de teletrabalho”*, sublinhando que esta possibilidade aumenta a felicidade e a rentabilidade, na medida em que *“as pessoas ficam muito satisfeitas de poderem ter aqui uma possibilidade de escolha”*.

A flexibilidade de horários surge também como um dos fatores mais valorizados. A Entrevistada nº2 destacou que a empresa permite ajustar os horários às necessidades pessoais, como *“ficar com a tua filha em casa sem teres que descontar um dia de férias”*, considerando estas práticas *“espetaculares”* e fundamentais para a motivação e retenção, especialmente entre os mais jovens. Ainda nesta linha, a Entrevistada nº3 mencionou políticas que reforçam os limites entre trabalho e vida pessoal, como a regra de que *“a partir de determinada hora não se pode enviar e-mails”*, garantindo que os colaboradores mantêm uma vida equilibrada sem pressão constante.

O bem-estar e os benefícios simbólicos foram igualmente destacados. A Entrevistada nº2 referiu a atribuição do dia de aniversário aos colaboradores, enquanto a Entrevistada nº6 descreveu iniciativas de apoio psicológico, como consultas de psicologia e psiquiatria gratuitas no horário de trabalho.

Já no que toca ao apoio à vida familiar, algumas empresas adaptam as suas práticas para responder a necessidades específicas. A Entrevistada nº6 referiu políticas de apoio à maternidade, incluindo espaços para amamentação e horários flexíveis após a licença de maternidade. Também a Entrevistada nº5 mencionou a preocupação em *“conciliar as férias das colaboradoras que têm família”* com as das que não têm, promovendo um ambiente inclusivo e equilibrado.

Apesar da diversidade de práticas, alguns gestores de RH reconhecem limitações na avaliação do impacto destas políticas. O Entrevistado nº7 admitiu que não existe uma forma formal de medir os resultados, embora considere que estas medidas recompensam os esforços adicionais dos colaboradores, incluindo horas extra e trabalho ao fim de semana.

No conjunto das entrevistas, conclui-se que as políticas de equilíbrio trabalho-vida são vistas como fator determinante para a retenção de profissionais, sobretudo os mais jovens, que valorizam flexibilidade, bem-estar emocional e oportunidades de desenvolvimento.

### 3.2.2.2 Benefícios: Horários Flexíveis, Teletrabalho, Programas de bem-estar

Os benefícios relacionados com a flexibilidade de horários e o teletrabalho são destacados como práticas centrais para a satisfação e retenção dos colaboradores. A Entrevistada nº1 salientou que, embora varie consoante a empresa, muitas organizações temporárias oferecem *“pelo menos dois dias de teletrabalho”*. Também a Entrevistada nº3 reforçou que esta é uma das práticas mais comuns, permitindo aos trabalhadores usufruírem de *“um ou dois dias de teletrabalho por semana”*. Já a Entrevistada nº6 reconheceu que, embora o teletrabalho esteja a

ser implementado com cautela e não seja viável em funções essenciais, existem ajustes para acomodar “*situações da vida pessoal e familiar*” dos colaboradores.

A flexibilidade de horários foi igualmente mencionada como fator determinante. A Entrevistada nº2 destacou a importância desta prática, sublinhando iniciativas como o dia de aniversário e o “*vale educação*” para material escolar, permitindo que os trabalhadores conciliem atividades pessoais sem necessidade de justificar ausências. O Entrevistado nº7 acrescentou que a possibilidade de ajustar horários de acordo com as necessidades individuais, bem como a atribuição de folgas adicionais, contribuem significativamente para a retenção.

Para além destas medidas, as empresas recorrem também a benefícios orientados para o bem-estar físico e emocional. A Entrevistada nº5 referiu que, além do regime híbrido, a organização oferece “*vales de massagens de relaxamento*” e outros incentivos que visam melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. O Entrevistado nº8 mencionou ainda uma prática informal que permite aos colaboradores tirar uma tarde livre a cada três meses, reforçando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

De forma transversal, estas iniciativas de flexibilidade e bem-estar são vistas de forma muito positiva pelos colaboradores, que valorizam as regalias oferecidas e associam-nas a uma maior motivação e compromisso organizacional. Em síntese, as políticas de ETV não só ajudam a atrair e reter talentos, como também promovem um ambiente laboral mais saudável e produtivo, contribuindo para a satisfação e a dedicação dos trabalhadores a longo prazo.

### 3.2.2.3 Papel da Liderança e Cultura Organizacional

O papel da liderança e a cultura organizacional revelam-se cruciais para a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com forte impacto na satisfação e retenção dos colaboradores. As entrevistas apontam dois grandes eixos: a liderança como agente de gestão e decisão, e a cultura organizacional como contexto que pode facilitar ou dificultar a conciliação.

No que toca à liderança, os gestores são vistos como responsáveis pela adaptação da gestão às necessidades individuais, promovendo práticas de flexibilidade. A Entrevistada nº1 destacou que os líderes incentivam ativamente a implementação de um plano de teletrabalho mensal, permitindo que cada colaborador escolha os dias que mais lhe convêm, o que aumenta a felicidade e a produtividade: “*eles próprios nos dizem para agendar mensalmente os nossos dias de trabalho em casa*”. Para esta entrevistada, a flexibilidade assente no cumprimento de

resultados traduz-se num modelo de sucesso: *“se as equipas atingem os resultados, há que mantê-las felizes assim como estão”*.

A importância da liderança também é visível no seu papel decisório. A Entrevistada nº5 sublinhou que os líderes têm um papel ativo e central na gestão das pessoas: *“são eles que decidem, tendo eles o poder de decidir”*, influenciando diretamente as políticas de ETV. Já a Entrevistada nº2 reforçou que a gestão não pode ser unilateral: *“não posso ser só eu”*, sendo necessário o alinhamento de todos os gestores com as políticas organizacionais.

Relativamente à cultura organizacional, esta é descrita como estando em constante adaptação às novas necessidades dos trabalhadores. O Entrevistado nº4 apontou que, enquanto as funções administrativas beneficiam de maior flexibilidade, no setor fabril o equilíbrio é mais difícil devido à rigidez dos turnos e à necessidade de presença física: *“o trabalho tem que ser feito, e nem sempre é possível”*. Ainda assim, a empresa procura ajustar horários para permitir compromissos pessoais, como consultas médicas.

A cultura de cuidado com o bem-estar é igualmente valorizada. A Entrevistada nº6 destacou o desafio que os líderes enfrentam ao tentar apoiar as suas equipas, apesar da sobrecarga de responsabilidades. Salientou ainda as dificuldades de alguns gestores mais antigos em se adaptarem ao mundo digital, reconhecendo que podem ter resistência em compreender as necessidades das novas gerações *“que nasceram num mundo digital”*.

Em suma, a liderança é fundamental para garantir que as políticas de ETV sejam eficazes e adequadas às necessidades individuais, enquanto uma cultura organizacional flexível e adaptável constitui elemento decisivo para a retenção de talentos, sobretudo entre os mais jovens, que valorizam a conciliação entre responsabilidades profissionais e bem-estar pessoal.

#### 3.2.2.4 Desafios e Casos Concretos

Apesar da implementação de políticas de ETV, as empresas continuam a enfrentar desafios significativos, seja pela resistência cultural, pelas limitações operacionais ou pelas circunstâncias individuais dos colaboradores.

Um primeiro conjunto de dificuldades está ligado às condições pessoais e familiares. A Entrevistada nº1 referiu que, em casos de trabalhadores temporários com filhos pequenos, os turnos tornam a conciliação insustentável: *“elas precisam trabalhar, mas acontece ao fim de 3, 4, 5 meses que não é viável tendo uma criança pequena em casa e trabalhando por turnos”*. Também a Entrevistada nº2 mencionou situações mais complexas, como colaboradores com filhos com deficiência grave ou em necessidade de cuidados contínuos, que obrigam a flexibilidade

acrescida: *“temos pessoas que os filhos têm doenças que obrigam a acompanhá-los a terapias”*. Já a Entrevistada nº5 relatou um caso em que as tensões familiares se sobrepuseram à flexibilidade da empresa: *“para trabalhar aqui a minha mulher vai-me pôr na rua. E, portanto, vou ter que arranjar uma alternativa”*. Estes exemplos mostram como as políticas podem ter limites quando confrontadas com realidades familiares específicas.

Outro eixo de desafios prende-se com a liderança e a cultura organizacional. O Entrevistado nº4 recordou experiências passadas de liderança autoritária que dificultavam a flexibilidade, contrastando com a maior abertura atual: *“há uma liderança mais flexível atendendo à responsabilidade de cada um”*. Já a Entrevistada nº6 destacou as resistências internas ao teletrabalho, apontando que, embora existam várias medidas de apoio familiar, em algumas áreas subsistem barreiras culturais e operacionais. Salientou ainda iniciativas de formação fora da área profissional como estratégia de adaptação cultural.

As limitações operacionais também foram sublinhadas. O Entrevistado nº7 referiu as dificuldades em equilibrar desempenho organizacional e necessidades individuais, salientando a importância de reforçar recursos e horários para evitar sobrecarga: *“ter cada vez mais adaptabilidade em termos de horários, ter mais recursos em situações de falhas”*. De igual forma, o Entrevistado nº8 reconheceu que, embora políticas como o teletrabalho e a flexibilidade sejam valorizadas, nem sempre têm adesão universal. Alguns candidatos recusam avançar no processo de recrutamento se essas opções não estiverem disponíveis, mas, em geral, há elevada valorização de medidas como *“a tarde livre de três em três meses”*.

Em resumo, embora as políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional sejam amplamente valorizadas, a sua implementação continua a enfrentar desafios associados a resistências culturais, limitações operacionais e condições individuais específicas dos colaboradores. Estes obstáculos, ainda que inevitáveis, podem ser mitigados através de ajustamentos constantes, de um diálogo permanente entre liderança e equipas e da promoção de uma cultura organizacional flexível e adaptável, capaz de conciliar as exigências de desempenho com as necessidades pessoais.

### 3.2.3 Atratividade e Expectativas

#### 3.2.3.1 Fatores de Atratividade e Escolha Profissional

A escolha de um emprego pelos jovens é influenciada por uma combinação de fatores que vão desde a remuneração e a segurança no emprego até às oportunidades de aprendizagem, crescimento e equilíbrio trabalho-vida.

Um dos fatores mais recorrentes é a remuneração justa. A Entrevistada nº9 afirmou: *“Acho muito importante a parte do salário (...) os horários, se há progressão de carreira”*. O Entrevistado nº10 reforçou esta ideia, acrescentando que o salário compatível com a função deve estar aliado à segurança no emprego, à possibilidade de aprendizagem e a um bom ambiente de trabalho: *“Salário compatível com a função, segurança no emprego, possibilidade de aprender coisas novas e um bom ambiente de trabalho. Horários justos também pesam muito.”* Para a Entrevistada nº11, a remuneração adequada é essencial para manter a motivação, mas deve ser acompanhada de condições que favoreçam a conciliação entre a vida pessoal e profissional.

A flexibilidade e os modelos de trabalho híbridos surgem igualmente como aspetos centrais. A mesma Entrevistada nº11 destacou a importância de um modelo que conjugue trabalho presencial e teletrabalho: *“Enjá estive tanto em trabalho 100% online como também em trabalho 100% presencial e aquilo que eu considero que seja o melhor é o sistema híbrido (...) que desse a oportunidade às pessoas nos dias presenciais de terem contacto com a equipa.”* A Entrevistada nº1, numa perspetiva de gestão de recursos humanos, também sublinhou que a flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar a partir de casa são essenciais para atrair jovens profissionais, acrescentando que soluções como a semana de quatro dias podem representar o futuro.

Outro fator destacado é a autonomia e o crescimento profissional. O Entrevistado nº12 valorizou a oportunidade de aprender com profissionais experientes e de quebrar a rotina através de novos desafios: *“autonomia que te possam ou não dar, na possibilidade de aprender com profissionais que estejam na área já há mais tempo e que te possam levar para ambientes fora do normal do teu dia-a-dia (...) possibilitar o crescimento.”* Também o Entrevistado nº13 referiu que, além da remuneração, a flexibilidade de horários, as oportunidades de aprendizagem e um ambiente de trabalho saudável são aspetos fundamentais para a escolha de uma empresa.

A cultura organizacional inovadora e inclusiva foi ainda identificada como um atrativo para os jovens profissionais. A Entrevistada nº6 destacou a importância de proporcionar responsabilidade e voz aos jovens: *“A questão de nós sabermos ser uma entidade de inovação e onde se dá espaço para o saber fazer que os jovens nos trazem, essa é a peça chave. Se os jovens ao entrarem sentirem-se acolhidos, com voz e responsabilidade, conseguimos atrair e reter.”*

Do lado dos gestores de recursos humanos, foi também sublinhada a necessidade de adaptação das empresas às novas exigências. O Entrevistado nº4 apontou o crescimento interno como fator decisivo: *“Quando as empresas crescem, há oportunidades para todos. Normalmente não existem oportunidades quando a empresa está estagnada.”* A Entrevistada nº2 destacou os investimentos em igualdade e acessibilidade, referindo que muitas vezes há resistência da direção em compreender a sua importância: *“Às vezes temos dificuldade em fazer entender uma direção de uma empresa que temos de fazer determinados investimentos para cumprir a rigor um plano de igualdade.”* A Entrevistada nº5 acrescentou que, sobretudo no início de carreira, os jovens podem valorizar mais as oportunidades de desenvolvimento pessoal do que os fatores financeiros: *“São pessoas menos sensíveis à parte financeira se virem que conseguem desenvolver determinado nível de competências (...) é quase uma forma de complementar o que aprenderam academicamente.”*

Em síntese, os fatores de atratividade identificados combinam dimensões financeiras (remuneração e segurança) com aspetos imateriais (flexibilidade, aprendizagem, autonomia, inovação e cultura organizacional). Enquanto os jovens valorizam sobretudo crescimento, equilíbrio e reconhecimento, os gestores de recursos humanos evidenciam os desafios que as empresas enfrentam para se adaptarem às novas expectativas e conseguirem, assim, atrair e reter os talentos das gerações mais jovens.

### 3.2.3.2 Alinhamento com Expectativas e Sugestões de Melhoria

O alinhamento entre as expectativas dos jovens e a realidade organizacional revela-se um fator crucial para a sua satisfação e retenção. Muitos jovens relatam que as suas expectativas iniciais, sobretudo em termos de progressão de carreira, nem sempre correspondem à realidade encontrada.

A progressão de carreira foi um dos pontos mais mencionados. A Entrevistada nº9 reconheceu que o salário era atrativo, mas sentiu falta de perspectivas de crescimento: *“Comecei há um mês, mas o que posso dizer é que achava que havia mais progressão de carreira e agora ao trabalhar acho que não haverá, mas o salário é bom o que é agradável.”* A Entrevistada nº11 reforçou esta perceção, referindo que algumas empresas oferecem planos claros de progressão, mas noutras tal é praticamente inexistente: *“O salário tem que ser aumentado (...) numa delas existia realmente a progressão de carreira, tu conseguias ver que havia vários patamares e depois noutra não tinhas, era muito difícil.”* Também relatou que as funções atribuídas diferiam das expectativas iniciais: *“Eu tinha uma expectativa completamente diferente (...) mas a certo ponto vi que algumas coisas não me identificava tanto e que não tinha sido tão explícito.”*

As sugestões de melhoria dos jovens incidem sobretudo em maior transparência e feedback nos processos de evolução profissional. O Entrevistado nº13 salientou a necessidade de *“maior transparência nos processos de progressão na carreira e mais feedback estruturado por parte dos gestores”*. Já o Entrevistado nº10 destacou o papel da formação contínua e do envolvimento dos trabalhadores nas decisões operacionais: *“Mais investimento em formação técnica e maior envolvimento dos trabalhadores nas decisões sobre o funcionamento dos turnos.”*

Outro tema recorrente é o ETV e a flexibilidade. A Entrevistada nº11 referiu que o trabalho exclusivamente presencial é difícil para conciliar responsabilidades pessoais, mas o modelo totalmente online também gera isolamento, defendendo a adoção do regime híbrido: *“Relativamente ao meu trabalho presencial, acho que todos os dias presencial é muito complicado para conseguir aquela gestão do work-life balance.”* Já a Entrevistada nº1 – gestora de recursos humanos - considerou que medidas como a flexibilidade de horários, a semana de quatro dias e o trabalho remoto são cada vez mais procuradas: *“Propor flexibilidade de horários (...) acredito que seja o futuro.”*

Também do ponto de vista dos gestores de recursos humanos, alinhar expectativas representa igualmente um desafio. A Entrevistada nº2 destacou a resistência de algumas direções em investir em mudanças estruturais necessárias, como planos de igualdade e acessos especiais: *“Às vezes temos dificuldade em fazer entender uma direção de uma empresa que temos de fazer determinados investimentos para cumprir a rigor um plano de igualdade.”* A Entrevistada nº5 reforçou a necessidade de um plano de carreiras mais atrativo, observando que *“o trabalhador entra e, se for pela progressão normal, precisa de estar quase 40 anos na empresa e, mesmo assim, não chega ao fim da carreira”*. Acrescentou ainda a proposta de prémios de inovação como forma de motivação e retenção. Também o Entrevistado nº4 sublinhou a relevância do crescimento interno e da mobilidade, afirmando que *“quando as empresas crescem, há oportunidades para todos.”*

Em suma, a falta de progressão e transparência, associada a rigidezes organizacionais, gera desalinhamento entre expectativas e realidade para os jovens profissionais. Tanto estes como os gestores de RH defendem maior flexibilidade, investimento em formação e oportunidades de crescimento interno, de modo a criar ambientes de trabalho mais motivadores, transparentes e sustentáveis.

### 3.2.4 Rotatividade e Compromisso

#### 3.2.4.1 Motivos de Saída e Intenção de Mudança

A mudança de emprego, recorrente nas entrevistas com jovens e gestores de recursos humanos, revela-se impulsionada por fatores como a falta de reconhecimento, ausência de progressão de carreira, rigidez nas condições de trabalho e insatisfação com a remuneração ou benefícios.

A progressão de carreira limitada foi uma das razões mais apontadas. A Entrevistada nº9 explicou que a falta de evolução foi determinante para procurar novas oportunidades: *“Neste momento, diria apenas a progressão de carreira.”* Também a Entrevistada nº11 partilhou frustração semelhante, sublinhando a ausência de planos claros de crescimento como um fator que gera insatisfação. A Entrevistada nº15 acrescentou que a falta de oportunidades de progressão, combinada com horários incompatíveis com os estudos, seriam razões que o levariam a sair.

Outro fator decisivo é a remuneração e reconhecimento. A Entrevistada nº9 referiu que mudou de emprego em busca de *“novas experiências e melhores salários”*. O Entrevistado nº10 destacou *“falta de reconhecimento, salários estagnados e ausência de perspetivas de evolução”* como motivos-chave. Do lado dos gestores, a Entrevistada nº5 identificou a falta de valorização e ambientes tóxicos como razões frequentes de rotatividade, acrescentando que muitos jovens não conseguem estabilizar a vida devido a salários desajustados: *“Pais que têm filhos com 20 e muitos, que ainda estudam, e que estão em casa ou que trabalham, mas que, infelizmente, não têm capacidade financeira para se tornarem independentes.”*

A flexibilidade e conciliação trabalho-vida surgem igualmente como determinantes. A Entrevistada nº11 considerou a ausência de um modelo híbrido como um entrave à permanência, afirmando que o sistema exclusivamente presencial dificultava o equilíbrio pessoal. A Entrevistada nº14 também referiu que, apesar de valorizar a mobilidade horizontal, um ambiente de equipa negativo poderia ser suficiente para procurar outro emprego. A Entrevistada nº2, na perspetiva de gestor, reforçou que a rigidez horária é uma barreira para a retenção: *“Eu acho que o tempo pessoal deles é muito importante. Nem todos os jovens querem andar a mudar de um lado para o outro, querem ter estabilidade, estáveis, mas com flexibilidade.”*

As intenções de mudança futura revelam-se também comuns entre os jovens. O Entrevistado nº12 afirmou estar satisfeito no presente, mas admite a ambição de assumir funções políticas no futuro: *“penso muitas vezes em, daqui a dois anos, assumir a assessoria de um ministério em Lisboa.”* Já a Entrevistada nº15 destacou que, além da progressão limitada, um ambiente de trabalho negativo poderia levar à decisão de sair.

Deste modo, tanto os jovens como os gestores identificam como principais causas da rotatividade a ausência de progressão e reconhecimento, a estagnação salarial, a rigidez nos horários e a falta de flexibilidade. As intenções de mudança refletem sobretudo a procura por crescimento pessoal e profissional, melhores condições de trabalho e um equilíbrio mais satisfatório entre vida profissional e pessoal.

#### 3.2.4.2 Fatores de Permanência

Os jovens entrevistados identificaram um conjunto de fatores que os motivam a permanecer numa empresa, destacando sobretudo o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento de carreira, a flexibilidade e um ambiente de trabalho positivo.

O reconhecimento aliado à progressão de carreira surge como um dos aspetos mais valorizados. A Entrevistada nº9 afirmou: *“É motivador saber que podemos subir de cargo”*. Na mesma linha, o Entrevistado nº10 destacou que *“saber que posso evoluir para um cargo de maior responsabilidade ou ganhar um prémio de produtividade motiva-me a continuar e a dar o meu melhor”*. Também a Entrevistada nº14 e a Entrevistada nº15 reforçaram a importância de existir um plano de progressão claro, sublinhando que *“sentir que o nosso esforço é reconhecido e que existe um plano de progressão é essencial para manter a motivação e o compromisso”*.

O desenvolvimento de carreira foi igualmente identificado como fator determinante. O Entrevistado nº12 afirmou que *“anseio ter sempre um projeto maior e que me desafie de alguma forma”*, alertando que a ausência de evolução pode gerar desmotivação. Para muitos jovens, a progressão constitui um sinal de valorização e incentivo à permanência.

Outro eixo central é o ambiente de trabalho saudável e de apoio. O Entrevistado nº13 mencionou que *“sentir que estou a crescer, que sou ouvido, que o meu trabalho tem impacto e que estou num ambiente saudável”* é essencial para a sua permanência. O Entrevistado nº10 acrescentou a importância de uma liderança positiva, da valorização do esforço, da formação contínua e da estabilidade contratual e a Entrevistada nº16 reforçou a relevância de *“ter perspetivas reais de crescimento, formação contínua, equilíbrio com a vida pessoal e sentir que há uma cultura positiva no local de trabalho”*.

A flexibilidade e os modelos de trabalho adaptáveis também foram referidos como determinantes. A Entrevistada nº11 destacou que *“trabalho flexível, bom vencimento, sistema híbrido”* são fatores decisivos para a permanência. Já a Entrevistada nº15 apontou que *“oportunidades de formação, progressão de carreira, reconhecimento do trabalho e flexibilidade de horários”* são elementos fundamentais para manter o compromisso.

Em síntese, os jovens valorizam sobretudo oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, reconhecimento do trabalho realizado, flexibilidade de horários e modelos híbridos, bem como ambientes positivos marcados por boa liderança e culturas organizacionais saudáveis. Quando associados a remuneração justa e estabilidade contratual, estes fatores constituem elementos-chave para reforçar o compromisso e prolongar a permanência nas organizações.

### 3.2.5 Perspetivas Futuras

#### 3.2.5.1 Mudanças Geracionais e Estratégias Futuras

As mudanças geracionais estão a influenciar significativamente as estratégias de atração e retenção de profissionais, exigindo das empresas maior investimento em reconhecimento, desenvolvimento e flexibilidade. Tanto jovens como gestores de recursos humanos apontam caminhos de melhoria que passam pela valorização das competências, pela criação de ambientes de trabalho motivadores e pela adaptação às novas expectativas.

Um primeiro aspeto destacado é a valorização do reconhecimento e da progressão de carreira. A Entrevistada nº9 referiu que *“o mundo da hotelaria devia investir mais nos jovens e reconhecerem a sua formação académica”*. Também o Entrevistado nº10 salientou a necessidade de *“mais oportunidades de formação interna, maior clareza sobre progressão na carreira, e melhores benefícios além do salário — como apoio à saúde, transporte ou prémios de desempenho”*. Neste sentido, o *feedback* contínuo e o reconhecimento público foram identificados como instrumentos essenciais, como afirmou o Entrevistado nº13: *“envolvimento dos colaboradores nas decisões e mais reconhecimento pelo esforço — não só em forma de salário, mas também de valorização pública ou feedback positivo”*.

Outro eixo de análise prende-se com a flexibilidade, autonomia e respeito pelo tempo pessoal. A Entrevistada nº11 destacou a importância de empresas *“muito viradas para o futuro, motivadoras e exigentes do ponto de vista intelectual, oferecendo autonomia, espaço para opinar e respeitando o tempo pessoal dos colaboradores”*. Também a Entrevistada nº15 sugeriu a criação de *“horários ajustáveis para estudantes e uma cultura mais aberta à inovação”*. Do mesmo modo, o Entrevistado nº12 reforçou que *“soft skills são muito mais valorizadas do que competências técnicas, e que o ambiente e a disponibilidade das chefias podem ser mais importantes que o salário”*.

A formação e o desenvolvimento contínuo foram igualmente apontados como prioritários. A Entrevistada nº16 defendeu que *“investir em formação técnica e pessoal e criar equipas mais equilibradas, com carga de trabalho melhor distribuída, contribui para a retenção e motivação dos colaboradores”*. A valorização de programas de *mentoring*, planos de carreira claros e *feedback*

estruturado foi também sublinhada por vários jovens, evidenciando a importância de estratégias consistentes de desenvolvimento.

Do ponto de vista dos gestores de recursos humanos, a adaptação às novas gerações é simultaneamente um desafio e uma oportunidade. A Entrevistada nº1 afirmou que *“as empresas vão ter de se adaptar”*, salientando a flexibilidade, as recompensas e a comunicação empática como eixos centrais. A Entrevistada nº2 acrescentou a necessidade de investir em departamentos de RH mais dinâmicos e de reconhecer o *“salário emocional”* como benefício. Já o Entrevistado nº3 defendeu a inclusão dos jovens em equipas multidisciplinares e clubes de desenvolvimento contínuo, enquanto o Entrevistado nº4 destacou que *“a rotatividade pode ser saudável e as empresas devem adaptar-se às novas formas de trabalho, sem expectativas irreais”*.

Os gestores reforçaram ainda a importância do acompanhamento individualizado e da escuta ativa. A Entrevistada nº6 afirmou que *“dar tempo de aprendizagem e ferramentas para crescer, focando em cada pessoa, é mais relevante do que grandes políticas estruturais”*. De igual modo, o Entrevistado nº7 defendeu a necessidade de envolver os colaboradores no processo de decisão para aumentar a motivação, enquanto o Entrevistado nº8 sublinhou que *“ouvir os colaboradores, compreender problemas pessoais ou motivacionais e envolver as pessoas no projeto é a chave para a retenção de profissionais, porque o dinheiro não é tudo e a motivação depende de se sentirem ouvidos e valorizados”*.

As perceções recolhidas indicam que, para responder às mudanças geracionais, as empresas devem apostar em quatro pilares fundamentais: reconhecimento e progressão de carreira, flexibilidade e autonomia, formação contínua e comunicação aberta. A construção de ambientes de trabalho inovadores, inclusivos e centrados nas pessoas surge, assim, como caminho indispensável para atrair, motivar e reter os jovens profissionais.

## **4. Discussão de Resultados**

Este capítulo tem como objetivo refletir criticamente sobre os principais resultados obtidos à luz da literatura analisada, promovendo uma articulação entre as narrativas recolhidas e os conceitos centrais discutidos ao longo da revisão teórica. A discussão encontra-se estruturada em torno de dois eixos principais: (1) Retenção de profissionais e estratégias organizacionais, e (2) Equilíbrio trabalho-vida enquanto fator de permanência e satisfação. Em cada secção são analisados os dados das entrevistas em articulação com os contributos teóricos mais relevantes.

### **4.1 Retenção de Talentos e Estratégias Organizacionais**

Os resultados obtidos apontam para uma perceção generalizada, por parte dos profissionais de recursos humanos, de que a retenção de jovens profissionais constitui um dos principais desafios atuais da gestão de pessoas.

Esta dificuldade é atribuída a diversos fatores, entre os quais se destacam a rigidez contratual, a falta de perspetivas de progressão, a desadequação salarial e a divergência entre as expectativas dos jovens e as condições oferecidas pelas organizações. Estas conclusões estão em linha com os estudos que identificam a insatisfação, a perceção de estagnação e o desalinhamento de valores como fatores críticos para a intenção de saída (Haar et al., 2014).

O discurso dos jovens entrevistados confirma esta perceção: a maioria valoriza contextos laborais dinâmicos, oportunidades de crescimento, reconhecimento e ambientes saudáveis. As dimensões monetárias são relevantes, mas não suficientes para garantir o compromisso. Este dado reforça a importância de um sistema de recompensas que integre benefícios tangíveis e intangíveis (Rego et al., 2006; Rosado, 2015). De forma reiterada, surgem nas entrevistas elementos como a autonomia, o reconhecimento do esforço, a mobilidade interna e as oportunidades de formação como prioridades claras para os jovens trabalhadores. Esta visão aproxima-se da perspetiva de Gonçalves et al. (1999), que consideram que as organizações devem posicionar-se como "instituições de aprendizagem" para garantir a retenção.

A liderança assume um papel central neste processo. Os gestores entrevistados reconhecem que a flexibilidade, a escuta ativa e a capacidade de adaptação são essenciais para lidar com as novas expectativas dos jovens. Esta ideia encontra eco em autores, que sublinham a importância do vínculo interpessoal entre liderança e equipa para a retenção (Rego et al.,

2006). No entanto, surgem também indícios de resistência à mudança por parte de lideranças mais tradicionais, o que compromete a eficácia das políticas de gestão adaptativas.

Por outro lado, as práticas de reconhecimento e recompensa revelam-se como fatores diferenciadores. A existência de sistemas formais de bônus, dias de folga personalizados ou pequenas regalias simbólicas (como a tarde livre no aniversário do filho) são percebidas como mecanismos eficazes para reforçar o compromisso. Estas medidas estão alinhadas com o conceito de "salário emocional", amplamente discutido na literatura contemporânea (Kelliher et al., 2019). Efetivamente, a inclusão de benefícios intangíveis, como o apoio emocional ou a promoção da saúde mental, demonstra uma mudança de paradigma na forma como as empresas procuram comprometer os seus colaboradores.

A cultura organizacional surge igualmente como um elemento estruturante: empresas com ambientes inclusivos, transparentes e orientados para o bem-estar têm maior facilidade em manter os seus colaboradores. Como referem Stacey (1998) e Brites (2023), a congruência de valores e a perceção de justiça reforçam o sentimento de pertença e o envolvimento duradouro. A coerência entre discurso e prática é também central. Vários jovens entrevistados referem a frustração decorrente de promessas não cumpridas em termos de progressão ou autonomia, o que afeta negativamente o compromisso perante a organização. Este dado remete para o conceito de "violência simbólica" na gestão de pessoas, quando há desajuste entre a proposta de valor comunicada e a experiência vivida (Elegbe, 2018).

A dimensão geracional também se destaca como um fator explicativo relevante. Gerações mais jovens valorizam a flexibilidade, a autonomia e o propósito, rejeitando estruturas hierárquicas e ambientes tóxicos (Rodrigues, 2018; Reis, 2020). Os gestores que demonstram compreensão e abertura para estas mudanças têm maior probabilidade de criar ambientes favoráveis à retenção. Contudo, algumas empresas revelam dificuldade em adaptar-se, especialmente em setores mais tradicionais ou com estruturas mais verticalizadas.

## **4.2 Equilíbrio Trabalho-Vida como Pilar de Satisfação e Permanência**

As entrevistas evidenciam que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um dos fatores mais valorizados pelos jovens e pelas empresas. A possibilidade de usufruir de modelos de trabalho flexível, como o regime híbrido, a adaptação horária ou o respeito pelos limites entre tempo laboral e pessoal é apontada como essencial para a satisfação no trabalho. Muitos jovens sublinham que a ausência de flexibilidade horária ou de opções de teletrabalho é motivo suficiente para considerar uma mudança de emprego.

A literatura corrobora esta importância, demonstrando que o ETV está associado a menores níveis de stress, maior produtividade e maior intenção de permanência (Wong et al., 2020). As organizações que reconhecem estas necessidades e implementam políticas concretas de conciliação tendem a ter melhores indicadores de compromisso e bem-estar. A aplicação de RTF como semanas comprimidas, *part-time* ou dias dedicados ao bem-estar emocional revela-se eficaz, sobretudo junto das novas gerações (Shanker, 2022; Indradewa & Prasetio, 2023). Contudo, os resultados também apontam para desafios significativos: a resistência à mudança por parte de lideranças mais tradicionais, a dificuldade em operacionalizar o teletrabalho em funções presenciais e a escassez de recursos nas pequenas organizações limitam a aplicação universal destas práticas. Esta tensão entre intenção e execução é amplamente debatida por autores como Campelo (2012) e Bastos (2024). Por vezes, a existência formal das políticas não é acompanhada de uma cultura organizacional que legitime o seu uso, conduzindo à sua subutilização (Marshall & Barnett, 1994). Verifica-se, também, que os jovens têm uma perceção mais abrangente do ETV, incluindo a saúde mental, a autonomia, o tempo para lazer e o desenvolvimento pessoal como componentes essenciais. Esta abordagem mais holística reforça os contributos de Brites (2023) que aponta para um alargamento do conceito de ETV para além da dicotomia trabalho-família.

Os gestores entrevistados que demonstram maior abertura à flexibilização dos modelos de trabalho evidenciam também uma maior taxa de permanência dos seus colaboradores. A existência de medidas como consultas de psicologia durante o horário laboral, flexibilização de calendários consoante necessidades pessoais, ou dias dedicados ao descanso e à celebração (como o aniversário) são percecionadas como expressões de cuidado organizacional, o que constitui um dos pilares da retenção emocional (Haar et al., 2014).

Por fim, destaca-se que o ETV não é apenas uma questão de gestão de tempo, mas de reconhecimento integral do trabalhador enquanto pessoa. A possibilidade de viver de forma plena, de cuidar, de aprender e de se realizar para além do espaço de trabalho é vista como condição essencial para a motivação duradoura. Como refere (Brites, 2023), só um modelo organizacional humanista pode garantir um verdadeiro compromisso no longo prazo. Em síntese, os dados confirmam que a retenção de jovens profissionais está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações de escutar, adaptar e evoluir com as novas exigências laborais. As práticas de reconhecimento, a liderança empática e o ETV são os pilares de uma cultura organizacional sustentável e atrativa para as novas gerações.

## 5. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo compreender as razões que levam à diminuição da permanência dos jovens no mesmo local de trabalho, bem como os desafios enfrentados pelas empresas para reter estes profissionais. Para tal, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas a jovens profissionais e a gestores de recursos humanos, permitindo uma compreensão profunda das perceções, motivações e dificuldades vividas no contexto laboral contemporâneo.

Os resultados revelam que a retenção de jovens profissionais é condicionada por um conjunto de fatores interdependentes: a ausência de perspetivas claras de progressão, a rigidez das estruturas organizacionais, a falta de reconhecimento simbólico e financeiro, e a inadequação entre as expectativas das novas gerações e as práticas tradicionais de gestão. Por outro lado, foi possível verificar que os jovens atribuem elevada importância ao ETV, à autonomia, à flexibilidade e à possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Este estudo permite reforçar a ideia de que a retenção de jovens profissionais exige uma abordagem centrada nas pessoas, adaptativa e estrategicamente alinhada com as transformações sociais em curso. O papel da liderança, da cultura organizacional e da capacidade de escuta das empresas revela-se determinante para promover ambientes laborais mais humanos, justos e motivadores. As organizações que demonstram sensibilidade para as necessidades individuais dos seus colaboradores, nomeadamente através de medidas concretas de reconhecimento, bem-estar e flexibilidade, revelam maior capacidade de fidelizar profissionais.

A análise empírica evidenciou que os jovens valorizam, acima de tudo, um ambiente de trabalho que seja colaborativo, transparente e que promova o seu crescimento profissional. Elementos como o apoio da equipa, a relação com a chefia direta, a autonomia na função e a perceção de um propósito maior na atividade exercida surgem como fatores de forte impacto na decisão de permanecer ou abandonar uma organização. Tal como apontado por diversos participantes, a perceção de estagnação ou a falta de reconhecimento são decisivos na intenção de saída.

Para além disso, torna-se evidente que a retenção não deve ser entendida como um objetivo estanque, mas sim como um processo dinâmico e relacional, que requer uma escuta ativa, uma cultura de *feedback* e a capacidade de acompanhar as mudanças no ciclo de vida profissional dos jovens. Ademais, a relação entre colaborador e organização deve basear-se

na reciprocidade, onde ambas as partes se comprometem com um percurso de crescimento partilhado.

Importa destacar que esta investigação, ao dar voz aos jovens trabalhadores, permite trazer à luz questões muitas vezes secundarizadas no discurso organizacional, como a importância do reconhecimento simbólico, da autenticidade relacional e do sentido de propósito. Estes elementos, embora intangíveis, são fulcrais para promover o envolvimento, a motivação e, em última instância, a permanência.

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre os fatores de permanência e de saída dos jovens em contexto organizacional, articulando as perspetivas dos trabalhadores e dos decisores de recursos humanos. Empiricamente, oferece um retrato atualizado das preocupações e prioridades das novas gerações, com implicações diretas para a formulação de políticas de gestão de talento. Também constitui um contributo relevante para as práticas de gestão de recursos humanos, ao sinalizar prioridades e expectativas que, se acolhidas pelas organizações, podem traduzir-se em vantagens competitivas duradouras.

Por fim, os dados obtidos nesta investigação alertam para a necessidade de uma maior coerência entre os discursos institucionais e as práticas internas das organizações. Quando existe um desfasamento entre aquilo que é comunicado externamente (ex. *employer branding*, benefícios, cultura) e a experiência real dos colaboradores, os efeitos podem ser negativos, comprometendo a confiança, a satisfação e a permanência. É, portanto, essencial que as organizações alinhem as suas práticas com os seus valores declarados, promovendo relações laborais mais sustentáveis, humanas e transparentes.

Conclui-se, assim, que a retenção de profissionais não depende apenas de incentivos salariais, mas da capacidade das organizações de construírem propostas de valor autênticas, sustentadas em relações de confiança, reconhecimento e desenvolvimento conjunto. É essencial que as empresas adotem uma postura proativa e escutem as vozes dos seus colaboradores, promovendo condições de trabalho que favoreçam a realização pessoal e profissional, e que contribuam para relações laborais mais sustentáveis e humanas.

## **5.1 Limitações e Sugestões Futuras**

Tal como em qualquer investigação de natureza qualitativa, o presente estudo apresenta limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, o número de entrevistas realizadas, embora suficiente para atingir a saturação teórica no contexto exploratório, foi relativamente

reduzido, o que pode limitar a diversidade de experiências representadas. A maioria dos participantes localiza-se na região norte de Portugal, o que condiciona a transferibilidade dos resultados para outras realidades geográficas ou culturais do país.

Adicionalmente, a amostra concentrou-se em jovens que estão ou estiveram recentemente empregados, o que pode ter influenciado a visão mais positiva sobre as condições de trabalho. Não foram incluídos jovens em situação de desemprego ou que tenham abandonado o mercado de trabalho, cujas perspectivas poderiam contribuir para novas dimensões à compreensão do fenómeno.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo outras regiões do país e contextos organizacionais diversos, nomeadamente setor público, terceiro setor e microempresas. Seria, também, pertinente integrar diferentes gerações no estudo, de forma a comparar motivações e expectativas quanto à permanência no trabalho.

Por fim, propõe-se a utilização de metodologias mistas, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, que permitam validar hipóteses e aprofundar a compreensão dos fatores identificados neste trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-899B.5.2.278>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185–206.
- Arruda, N. M. de. (2013). *Geração Z e o mercado de trabalho: Expectativas e desencontros*.
- Bahar, A. K. M. M., Islam, Md. A., Hamzah, A., Islam, S. N., & Reaz, M. D. (2022). The efficacy of work-life balance for young employee retention: a validated retention model for small private industries. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 12(3), 367. <https://doi.org/10.1504/ijpmb.2022.122202>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513.
- Barber, L. K., Taylor, S. G., Burton, J. P., & Bailey, S. F. (2017). A Self-Regulatory Perspective of Work-to-Home Undermining Pillover/ Crossover: Examining the Roles of Sleep and Exercise. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 753–763. <https://doi.org/10.1037/apl0000196>
- Bastos, L. S. (2024). *Regimes de Trabalho Flexível: Análise de Oportunidades e Limitações nas Forças Armadas Portuguesas*.
- Beatty, J. E., & Joffee, R. (2006). An Overlooked Dimension Of Diversity: The Career Effects of Chronic Illness. *Organizational Dynamics*, 35(2), 182–195. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.03.006>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Bonito, M. A. C. (2023). *Estratégias de Employer Branding para a Atração de Talento Jovem: As Expectativas da Geração Z Portuguesa perante as Entidades Empregadoras*.
- Bragança, J. B. (2024). *Expectativas e Percepções dos Jovens Trabalhadores Recém- Graduados no Curso de Administração*.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work-family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345–353. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9081-1>
- Brites, C. D. N. S. (2023). *Percepções de Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal de Trabalhadores de Diferentes Idades*.
- Campelo, M. S. A. (2012). *Trabalhar para viver, ou viver para trabalhar? Um estudo das variáveis que influenciam o equilíbrio trabalho-vida*.
- Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. R. (2014). *A Relação entre o Trabalho e a Família*. RH Editora.
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. 747–770.
- Cunha, N. C., & Magalhães Martins, S. (2015). *Retenção de Talentos Frente às Mudanças no Mercado de Trabalho: uma Pesquisa Bibliográfica*. 90–109.
- Dawson, A. D. (2001). *As Duas Faces da Economia*. Publicações Europa-América.
- Dhevabanchachai, N., & Muangasame, K. (2013). The Preferred Work Paradigm for Generation Y in the Hotel Industry: A Case Study of the International Tourism and

- Hospitality International Programme, Thailand. *International Education Studies*, 6(10), 27–38. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n10p27>
- Diehl, M., Coyle, N., & Labouvie-Vief, G. (1996). Age and Sex Differences in Strategies of Coping and Defense Across the Life Span. In *Psychology and Aging* (Vol. 11, Issue 1).
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265–277. <https://doi.org/10.1002/tie.21897>
- Falaster, C., Ferreira, M. P., & Reis, C. (2015). *Atributos que Atraem a Geração Y na Escolha do Emprego Ideal: Uma Análise a partir da Perspectiva de Estudantes Veteranos*.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In *Handbook of occupational health psychology*. (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Garner, D. C., Forbes, P., Sheldon, H., Shoesmith, D., & Ternouth, P. (2016). *Working Anywhere: A Winning Formula for Good Work?*
- Gonçalves, C. M., Parente, C., & Veloso, L. (1999). *Emprego e Organizações: Mudanças e Novas Perspetivas*. Instituto de Sociologia da Faculdade de letras da Universidade do Porto.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of Research on Job Insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400101>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Source: The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://www.jstor.org/stable/258214>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A WorkHome Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven

- cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Indradewa, R., & Prasetyo, A. A. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(Oktober), 449–476. [www.ejournal.uksw.edu/jeb](http://www.ejournal.uksw.edu/jeb)
- Karkhanis, G. V., Chandnani, S. U., & Chakraborti, S. (2023). Analysis of employee perception of employer brand: a comparative study across business cycles using structural topic modelling. *Journal of Business Analytics*, 6(2), 95–111.  
<https://doi.org/10.1080/2573234X.2022.2104663>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257.  
<https://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia Científica*.
- Marques, C. A., & Cunha, M. P. e. (2000). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Dom Quixote.
- Marshall, N. L., & Barnett, R. C. (1994). Family-Friendly Workplaces, Work-Family Interface, and Worker Health. In *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. (pp. 253–264). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/10165-016>
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Neves, M. do C. P., & Neves, J. C. das. (2017). *Ética Aplicada*. Edições 70.
- Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos. *ID on Line. Revista de Psicologia*, 15(58), 391–409. <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335>

- Oltramari, A. P., Córdova, R., & Tonelli, M. J. (2019). Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(spe), 750–764. <https://doi.org/10.1590/1679-395176652>
- Pires, M. L. (2018). *A gestão do tempo de trabalho e suporte organizacional: as relações com as percepções de equilíbrio trabalho-vida privada*.
- Pocock, Barbara., Williams, Philippa., & Skinner, Natalie. (2007). *The Australian Work and Life Index (AWALI): Concepts, Methodology and Rationale*. 25.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17(1), 118–126. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2006). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.). Sílabo.
- Reis, A. C. A. E. dos. (2020). *A Perceção sobre o Ajustamento Organizacional dos Millennials ao Mercado de Trabalho em Portugal*.
- Rito, C., Martinez, L. F., R Rego, P. J., & Pereira Lopes, M. (2015). *Um estudo sobre a gestão de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação*.
- Rodrigues, R. M. R. (2018). *Diferenças Geracionais no Trabalho e Retenção de Millennials*.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Gradiva.
- Russell, H., O’Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Shanker, A. (2022). Flexible Work Arrangements and its Impact on Work-Life Balance. *Management Insight*, 18(2), 17–20. <https://doi.org/10.21844/mijia.18.2.3>
- Smith, F. (1998). Health Services Research Methods in Pharmacy. *International Journal of Pharmacy Practice*, 6(2), 97–108. <https://doi.org/10.1111/j.2042-7174.1998.tb00923.x>

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Stacey, R. (1998). *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*. Dom Quixote.
- Stocker, F., Correa, A. S., Souza, I. P. D. de, & Batista, S. A. (2020). O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos. 10, 246–259. <https://doi.org/10.20503/recap>
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504–522. <https://doi.org/10.1108/13620430710821994>
- Thilagavathy, S., & Geetha, S. N. (2020). A morphological analyses of the literature on employee work-life balance. *Current Psychology*, 41(7), 4510–4535. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00968-x>
- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749. <https://doi.org/10.1111/joop.12095>
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research – A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), 757–768. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Tuan, L. T. (2019). HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation. *Group and Organization Management*, 44(3), 549–577. <https://doi.org/10.1177/1059601117741818>
- 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>
- Urco, C. F. C., Saá, M. J. M., Murillo, D. E. C., & Salinas, J. M. G. (2019). Felicidade no trabalho na geração dos Millennials, novos desafios para os administradores. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 14571–14582. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n9-063>

- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
- Voydanoff, P. (2005). The Differential Dalience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(3), 395–417. <https://doi.org/10.1007/s10834-005-5904-7>
- Williams, F. (2010). *Repensar as Famílias*. Principia.
- Wong, K., Chan, A. H. S., & Teh, P. L. (2020). How Is Work–Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Guião da Entrevista**

#### **Apresentação:**

Bom dia/Boa tarde, o meu nome é Beatriz Braga e atualmente estou a frequentar o Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Antes de mais, quero agradecer por disponibilizar o seu tempo para esta entrevista.

A entrevista insere-se no âmbito da minha dissertação de mestrado, que estuda as estratégias organizacionais de retenção de jovens profissionais e procura compreender de que forma o equilíbrio trabalho-vida influencia as suas decisões no contexto português.

As perguntas que irei colocar visam explorar estes temas. Antes de iniciarmos, gostaria de saber se posso gravar a nossa conversa, exclusivamente para fins de transcrição e análise.

#### **Para Gestores de Recursos Humanos**

##### **Introdução e Contexto**

- Qual o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?
- Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?
- Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?

##### **Retenção de Jovens Profissionais**

- A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?
- Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?
- Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?
- Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?
- Existe alguma política de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?

- Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade de colaboradores jovens? Pode dar exemplos?
- Que fatores acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

- A empresa adota alguma política formal de equilíbrio trabalho-vida? Se sim, qual?
- Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?
- A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?
- Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?
- A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?
- Recorda-se de algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou familiar?

### **Estratégias Futuras**

- Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar a empresa mais atrativa para os jovens? (o que considera atratividade)
- Acredita que as novas gerações (*Millennials* e Geração Z) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?
- Como vê o futuro das estratégias de retenção de jovens profissionais? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?

### **Para os Jovens**

#### **Perfil Profissional**

- Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?
- Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?

- Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

- Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego? (por exemplo: retribuição, horário, possibilidade de teletrabalho, possibilidade de aprendizagem, perspectivas de progressão...)
- Como avalia a sua experiência atual na empresa face às suas expectativas iniciais?
- O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?
- O reconhecimento e o desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para a sua permanência numa empresa? De que forma?

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

- Qual a importância do equilíbrio trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.
  - A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Quais?
  - O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?
  - Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e vida pessoal?
8. Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?

### **Rotatividade e Retenção**

- Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?
- Já pensou em sair do seu emprego atual? O que motivou essa ideia?
- O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?
- Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens profissionais, quais seriam?

Muito obrigada pela sua colaboração.

## **Anexo 2 – Entrevista nº1**

Género feminino.

Faixa etária entre os 45 e os 50 anos.

### **Introdução e Contexto**

#### **E: Qual o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: Eu trabalho numa empresa de trabalho temporário. Eu estou na delegação da Covilhã, que está situada no Parque Urbis, no Tordezeite. Em termos de funcionários, nós somos a Covilhã e Viseu. Somos duas delegações juntas aqui no interior. Em termos de colaboradores, nós, dependendo das alturas do ano, mas rondamos aqui entre as 700 e 800 funcionários, talvez nesta altura. Mas, vá, nas alturas de pico, chega aos mil, muito perto dos mil. Portanto, vamos dizer entre 700 a 1000 colaboradores distribuídos ao longo do ano, se calhar no há as paragens para as férias e podemos ter só 700 e poucas e depois estar no mês de novembro e termos 900 e tal. Como as empresas com as quais nós trabalhamos são mais indústrias, indústria automóvel, indústria metalomecânica, indústria alimentar, também está relacionado com os picos de produção dessas empresas.

#### **E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: Eu trabalho na área de recursos humanos no trabalho temporário desde 1999.

#### **E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Estive em Faro, na delegação de Faro, durante quase sete anos, mas, como sou daqui dessa zona, depois pedi transferência. Lá em baixo é muito mais trabalho, é diferente porque o nosso foco ali era mais a hotelaria e turismo. Que agora, no Algarve, é o que mais dá, claramente, também temos alguma agricultura, alguma indústria, mas pouco. A laranja, os citrinos do Algarve. No final de abril vamos começar os recrutamentos aqui para a apanha do mirtilo, da framboesa, da cereja, depois aí desencadeia-se tudo, acaba uma coisa e começa outra, como o pêssigo e por aí fora. Até mais ou menos setembro, depois começa a acalmar. Ainda há a campanha da azeitona, mas é pouco trabalho. Aqui, quem mais nos procuram são as indústrias.

## **Retenção de Talentos**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?**

e: Os nossos contratos de trabalho, na maior parte, 80% ou mais, são contratos temporários, portanto, todos eles têm um início e um fim, seja uma substituição de férias, um acréscimo de atividade ou de sazonalidade, ou o que seja. Nós sabemos, quando contratamos a pessoa, que ela vem e supostamente depois termina, claro que há sempre algumas funções e alguns contratos mais prolongados em que nós sabemos que depois a pessoa está ali, mas ela vai ser reaproveitada e o nosso cliente, certamente, que a vai contratar ao longo do tempo, vai querer ficar com ela. Mas respondendo à pergunta, é difícil, sim em algumas áreas, em algumas funções, é difícil fazer essa retenção. Por exemplo, um engenheiro industrial tem muita rotatividade, isso também está relacionado, eu acho, com a ambição de cada um, porque não é só o dinheiro que move as pessoas.

**E: Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: Claro que um jovem é mais movido pelo dinheiro, porque está a começar a vida, quer ganhar dinheiro, para ter alguma estabilidade, mas depois, a partir de um certo momento, o que move essas pessoas já nem é tanto o dinheiro, eu diria que é o projeto em si, porque as pessoas também não gostam de estar numa rotina, gostam de aprender coisas novas, são curiosas, ambiciosas e querem mudar. As pessoas, quando vão a uma entrevista comigo, falam muito, se são jovens é mais da parte salarial, as condições, etc. Mas se já forem um bocadinho mais velhas, já perto dos 30, ou que já estejam num mercado há algum tempo, já procuram mais sobre se podem trabalhar em casa, se pode ser híbrido, se podem fazer quatro dias semanais em vez de cinco, se são jornadas de seis horas, ou de sete, ou de oito, pronto. Isso aí já é importante para as pessoas.

**E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: De modo geral, eu acho que sim, que as pessoas são comprometidas. Noto é que esta nova geração que está no mercado, ou que entrou agora no mercado, não procura um trabalho para a vida, não procura algo para mais duradouro. Ou seja, enquanto, por exemplo, no meu caso, como tu podes ver, não foi o meu primeiro emprego, mas há um comprometimento ao vestir a camisola. Há aquele sentimento de pertencer. Isto é como se fosse uma família, nós passamos mais tempo no trabalho, com os nossos colegas, muitas vezes, mais do que a

nossa própria família, do que o nosso marido, ou mulher, ou pais, ou filhos e acabamos por estar muito mais tempo com eles. Já tive situações em que me contactaram, ou que me fizeram abordagens no *LinkedIn*, ou de outra forma, não interessa, para ir para outro sítio, mas eu nunca quis ir porque nunca fui maltratada, pelo contrário, sinto-me bem onde estou. Portanto, nós só nos mudamos quando a coisa está mal. Eu consigo equilibrar a minha vida com o meu trabalho, tenho um menino pequenino, com oito anos agora e ser pais também não é fácil. Nós não temos tempo de ser pais porque os trabalhos, os nossos empregos, exigem também muito de nós. E nós também queremos ter a nossa carreira e sentirmo-nos realizados profissionalmente, não é só pessoalmente. Agora, eu nunca senti essa necessidade, porque também temos que falar sempre abertamente das nossas questões, dos nossos problemas, da nossa situação, o que é que nos agrada ou o que é que não nos agrada. Às vezes não estamos bem nesta posição, porque já se torna monótono estar a fazer aquilo, então vamos arranjar outras tarefas, ou num outro departamento, ou num projeto diferente e eu acho que os jovens também procuram isso. Se tu conseguires fazer isso e maneres-te no mesmo sítio, é ótimo, agora, não se integre, com o mesmo comprometimento pois o *chip* está diferente. Com 20 anos, eu pensava da mesma forma que se calhar penso agora, e eles não pensam igual a mim, mas eu entendo. Só que é estranho, porque nós não podemos ter tudo para agora, não há tempo e eu entendo que às vezes as pessoas, quando tu me dizes assim: ah, eu sou, sei lá, eu sou bióloga, e agora vou trabalhar para aqui a ganhar 2 mil euros, mas passado seis meses dizes-me, olha, agora estou na Suécia a ganhar 4 mil. E depois passado um tempo de encontro, olha, agora fui para o Dubai e já estou a ganhar 10 mil. Epá, eu entendo, não é? As pessoas têm que ser ambiciosas e têm que ter objetivos. Não vamos para um trabalho e estamos ali todo o dia a fazer aquilo simplesmente para comer e pagar contas, é preciso ter gosto e eu acho que isso é importante. Agora, que as mentalidades mudaram, a geração está completamente diferente, o *chip* mudou, se eles estão certos ou não, não sei, mas nós vamos ter que nos adaptar. Somos nós, as entidades patronais, as organizações, as empresas, que vamos ter que arranjar um meio, revalidar, arranjar aqui uma forma, de acompanhar, cativar e de mantê-los. Dar formação é caro, perde-se tempo. Se tu estás a dar formação a uma pessoa e passado um ano ela vai-se embora, depois vem outra, a mesma coisa, e o ciclo continua, não dá, tenho que arranjar aqui um mecanismo para ela não se ir embora. E porquê é que ela se vai embora, não é? Se calhar precisamos de fazer um acompanhamento às pessoas, perceber o que é que as faz ficar ou o que é que as faz ir, entender que se aquela pessoa tiver um seguro de saúde, ou se tiver duas tardes livres por semana para acompanhar os filhos, ou até mesmo porque a pessoa gosta, sei lá, de ir pintar

e precisa de sair duas tardes mais cedo, então olha, se a pessoa é feliz assim e ela consegue trabalhar, apresentar os resultados, e se faz feliz sair às quatro da tarde para ir pintar duas vezes por semana, deixa aí. Acho que tem que haver essa adaptação e flexibilidade. Eu acho que é um bocado por aí. Eu vejo as coisas pelo menos assim. Claro que há funções que não é possível isso acontecer, nós sabemos, não é para todos os empregos. Ou às vezes que, imagina, faz toda a diferença se disserem assim: olha, tu estás numa entrevista de emprego e dizem-te que dão aos funcionários o dia do aniversário, eu acho que isso já é qualquer coisa, ou que no dia dos teus anos que não sou obrigada a vir trabalhar. Ou então, imagina, tens uma criança ou duas, não interessa, e dizem-te que no dia do aniversário dos teus filhos podes sair mais cedo ou pode tirar a tarde. Cada vez mais é um fator para se manter. E eu quando falo de indústrias, porque é o que eu falo mais, porque é a minha realidade e, se calhar, os funcionários de supermercados se fizessem isso com eles, se calhar eles eram muito mais produtivos, não estou a dizer que não sejam, mas se calhar eram mais felizes. Porque nós sabemos que são profissões de muito desgaste, que são mal pagos com o que fazem e explorados, que é mesmo assim, a palavra certa é explorados. E talvez, se dissessem que o funcionário está numa caixa o dia inteiro, ou está numa charcutaria, mas no dia dos teus anos não vais trabalhar, se os teus filhos fizerem anos, tiras a tarde, ou se nunca faltares durante um trimestre, ganhas mais meio-dia de férias. Eu acho que há muita forma de cativar, de reter e de motivar as pessoas, sim

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: esta parte sobre desenvolvimento de carreira, pronto, não há muito porque os contratos são a termo, assim dizendo, as pessoas entram e já sabem que vai acabar o seu contrato. Na minha área, do trabalho temporário, não tenho assim muita experiência para te dizer, mesmo que seja uma substituição, se é de maternidade, já sabem que são nove meses, depois a outra senhora teve o bebé, volta, pode estar ali mais um mês ou dois, às vezes acontece, mas, a pessoa já sabe que o contrato termina ali.

**E: Existe alguma política de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Há muitas empresas que dão prémios de produtividade ou de assiduidade aos trabalhadores. Nós temos tido muitos casos em que, se tu não faltares durante um trimestre, podes receber um prémio, imagina 75 euros, ou um cartão presente, ou pronto, o que tu quiseres como um dia de férias ou meio dia de férias. Depois cada uma adapta, mas acontece

muito isso. Há esse tipo de recompensas ou bônus, imagina, já tive casos do final do ano, a empresa cumpriu os objetivos, faturou para além do que era expectável e dividiu os lucros, deu 2000 euros a cada funcionário de prémio, assim também os motivam para que no ano a seguir eles façam o mesmo. Assumindo que falamos de alguém que está nas vendas, é comercial e dizem que se fechar três contratos, recebe um prémio de 100 euros e à medida que vais conseguindo fechar mais, cada vez recebes mais, para além do teu ordenado, assim tens o incentivo de alcançar sempre o teu objetivo ou de o superares, porque sabes que vais ganhar mais.

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade de colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Sim, os cartões de presentes, prémios, bônus, dias de aniversário, dias de férias, cada vez está a acontecer mais nas organizações.

**E: Que fatores acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?**

e: Falta de compreensão por parte da entidade empregadora, o salário ...

## **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: A empresa adota alguma política formal de equilíbrio trabalho-vida? Se sim, qual?**

e: Sim, nós, enquanto empresa, nós temos o modelo híbrido. Embora eu, na minha função, não utilizo muito esse modelo, porque ando muitas vezes fora, mas, de modo geral, o que é praticado são, pelo menos, dois dias de teletrabalho. É metade da semana de um lado, metade da semana do outro. Há quem faça três em casa e dois no trabalho. Há quem faça dois em casa e três no trabalho, normalmente, tentam sempre que seja *fifty-fifty*. Cada um se organiza, por exemplo, esta semana não fiquei em casa, fiquei agora à tarde apenas, mas há semanas que até posso ficar um dia, ou uma tarde e uma manhã. Há semanas que nem fico, porque o meu trabalho de consultora, eu ando muito na rua. Vou às empresas, faço prospeção no mercado, faço mais também a parte comercial, mas, dentro da organização, sim, o nosso modelo é híbrido e digamos que é metade-metade. Mas cada um adapta-se.

**E: Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Eu acho que o impacto é muito positivo. As pessoas ficam muito satisfeitas de poderem ter aqui uma possibilidade de escolha, nota-se uma rentabilidade, porque as pessoas estão muito mais felizes no trabalho, porque têm uma vida mais equilibrada. É pena não ser aplicável a muitas mais empresas e a muitas mais organizações, eu sei que é difícil.

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: Depende da empresa, mas sim, a minha oferece o teletrabalho e, as empresas temporárias para as quais trabalhamos muitas vezes têm dias de folgas, dia de aniversário

**E: Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?**

e: Eu acho que sim. Pelo menos aqui, no nosso caso, sim. Promovem muito. São eles próprios que nos dizem para agendar mensalmente os nossos dias de trabalho em casa. Portanto, ou seja, não é uma obrigação, mas há um incentivo a que toda a gente, todos os meses, faça o seu plano mensal dos dias, ou semanal, vá, dos dias que quero ficar em casa. Esta semana pode ser segunda e quarta, mas para a semana dá-te mais jeito de ser terça e quinta. Há aqui uma logística, uma organização de equipas, em que toda a gente fala com toda a gente e diz, pelo menos nós aqui notamos que eles incentivam e promovem a que isso seja posto em prática, já que a empresa dá essa benesse, então que toda a gente possa usufruir pois eles próprios vêem que os resultados são positivos. Se as equipas atingem os resultados e chegam às metas propostas, há que mantê-las felizes assim como elas estão. Não vale a pena estar a mudar o modelo se o modelo existente está perfeito.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?**

e: Não, as pessoas aceitam as políticas implementadas pois elas querem ter esta flexibilidade. Se fosse ao contrário, serem as equipas a sugerir, mas aqui não. A decisão vem de cima, portanto, nunca houve ninguém a não querer continuar a trabalhar devido a dificuldades em conciliar o trabalho com a vida pessoal. Eu acho que isto depois acaba por ser mais para empresas que não tenham tanta flexibilidade e aí as pessoas ao não terem tempo vão querer sair, pois procuram um trabalho mais flexível.

**E: Recorda-se de algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou familiar?**

e: Depende, as pessoas que eu recruta muitas vezes, mediante a empresa para a qual vão trabalhar querem sair, agora falo nos meus trabalhadores temporários, muitas das vezes temos pessoas que às vezes acabam por desistir porque têm crianças pequenas e trabalham por turnos uma semana de manhã, uma semana de tarde. Elas precisam trabalhar, obviamente que elas aceitam o trabalho, uma criança até aos 3, 4 anos precisa muito de apoio e teres a tua mãe a trabalhar uma semana de manhã uma semana de tarde, uma semana de noite não é fácil. Nós ali nas fábricas às vezes vimos as senhoras muitas vezes a desistir caso não haja a possibilidade de trocar os horários e muitas vezes não é possível trocar os horários nas indústrias.

### **Estratégias Futuras**

**E: Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar a empresa mais atrativa para os jovens? (o que considera atratividade).**

e: Propor flexibilidade de horários, motivação, propor um pacote de regalias e mediante o que o jovem procura (como €, ou outros que já estão no mercado há mais tempo e procuram horário flexível, semana de 4 dias, trabalhar por casa – a nossa empresa não tem isso implementado, mas acredito que seja o futuro)

**E: Acredita que as novas gerações (*Millennials* e *Geração Z*) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?**

e: Sim, as novas gerações exigem e as empresas vão ter de se adaptar

**E: Como vê o futuro das estratégias de retenção de jovens profissionais? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?**

e: Atratividade para mim é tudo o que já falamos, poderes escolher o local de trabalho. A flexibilidade, recompensas, ter um à vontade e conseguir comunicar com o GRH, tem de haver alguém nos RH que esteja lá para ouvir os empregados, por exemplo, alguém que está doente fisicamente (partiu o pé) mas tem boas capacidades psicológicas, e não quer colocar baixa porque sente-se capaz de trabalhar por casa e pedir para nessa semana ou nesses dias

poder haver essa flexibilidade e capacidade das pessoas conseguirem conversar e explicar e do outro lado (RH) haver empatia e chegar á melhor solução para a pessoa e para a empresa. As próprias chefias e líderes têm também de ter essa capacidade.

### **Anexo 3 – Entrevista nº2**

Género feminino.

Faixa etária entre os 55 e os 60 anos.

#### **Introdução e Contexto**

**E: Qual é o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: Nós atuamos na indústria automóvel, fazemos a componente têxtil para os componentes do interior do automóvel, desde os pilares, assentos, apoio de cabeça, apoio de braços, painéis de porta, portanto, tudo aquilo que tu olhes para dentro de um carro e que tenha tecido. Neste momento, somos cerca de 240 colaboradores, tudo o que é setores produtivos, trabalhamos em horários rotativos, área administrativa, trabalho das nove às seis. Laboratório, armazéns, também fazem horário ou fazem acompanhamento de produção, portanto, também trabalham em rotação semanal.

**E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: Desde sempre, trabalho nesta área há mais de 30 anos.

**E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Sim, claro. Eu comecei numa área que geralmente quem faz recursos humanos não imagina que um dia irá fazer, que é a parte do *payroll*, portanto, é a parte dos pagamentos, controlo de absentismo e por aí fora. Quando eu comecei, não era nada como hoje, que carregamos num botão e aparece tudo tratado, era o absentismo numa empresa que eu trabalhava, éramos cerca de duas mil pessoas, era tudo feito manualmente. Como era uma empresa dessa dimensão, os recursos humanos estavam muito segmentados, portanto, éramos muito especialistas nas áreas, não havia o agora eu faço o controle de ponto, faço a integração de salários ... não, cada um tinha um papel, eu ajudava, porque éramos várias pessoas, imagina duas mil pessoas fazer controle de absentismo, depois tínhamos a parte de uma pessoa que fazia só a gestão de contratos, duas ou três pessoas faziam a parte mais salarial de processamento, que ainda era tudo manual, portanto, e como deves entender, fazer cálculo salarial de introdução de absentismo manual e de horas extras dava às muitos erros, porque depois havia muitas correções. Entretanto, fiz aí durante uns meses, cerca de seis, sete meses, depois passei para a área do Recrutamento e Seleção, que também era, pertencia ao mesmo

departamento de RH, mas era uma área diferente e depois ainda havia a secção de formação. Eu passei para o Recrutamento e Seleção, onde estive mais ou menos nove, dez anos. Recrutamento e Seleção e a área social, a área social envolvia a parte de gestão de tudo o que era, nós tínhamos uma cantina e isso também pertencia ao Recursos Humanos, estava incluído na área social, portanto, eu também fazia toda essa gestão. No Recrutamento e Seleção fazíamos recrutamento de tudo o que são operacionais e quadros médios e superiores, pronto. Para teres uma ideia, nós às vezes tínhamos pedidos de recrutamento e chegavam a entrar uma vez setenta, oitenta, cem pessoas, portanto, dependia, portanto, tínhamos aquela dimensão. Entretanto, por motivos, a empresa decidiu algumas áreas deslocalizar, eu como também achava que precisava dar um salto, porque ali ia ser mais do mesmo e como estávamos a reduzir produção, os setores estavam a ser deslocalizados, eu decidi pedir admissão, saí e entrei no Grupo. Portanto, estamos a falar de 2004, já há menos anos, vais ter 21 anos que estou aqui na empresa. Quase a minha idade. Exatamente, quase a tua idade. Pronto, aqui comecei também por fazer um bocadinho de tudo, era uma empresa muito pequena ainda, estava muito no início, estávamos a criar todos os departamentos e pronto, quando se entra para uma empresa pequena, o Recursos Humanos tem que fazer tudo um pouco, não é? Tem que fazer desde receber as inscrições, fazer recrutamento e seleção, fazer pagamentos de salários e fazer tudo o resto de gestão de Recursos Humanos que está em oriente a isso. A empresa foi crescendo, eu também fui evoluindo dentro da empresa e, entretanto, a empresa teve necessidade de criar uma equipa de Recursos Humanos. Começámos a crescer, estávamos em São João da Madeira só, entretanto viemos para Santo Tirso e aí tinha mesmo que ter mais, além de mim, mais pessoas também a trabalhar nesta área. Sozinha não dá. Sozinha não conseguia. E fomos crescendo ao longo do tempo, entretanto, nós temos outra empresa do Grupo em Portugal, que faz produção de espumas em bloco, que é em São João da Madeira e foi-me lançado o desafio de eu ficar também a servir a parte de RH das duas unidades. Pronto, então agora eu faço a gestão de uma empresa de espumas e de uma empresa de estudo, sendo que os donos é o mesmo, o grupo é o mesmo, são empresas distintas, mas partilhamos alguma gestão. A gestão do Plano de Menas, de Recursos Humanos, da IT, financeiro, partilhamos funções. Portanto, dá-me aqui uma perspetiva diferente de duas, embora eu faça a mesma gestão, eu tenho que me adaptar a uma gestão e a outra e tenho, neste momento, três pessoas a trabalhar comigo, sendo que nós partilhamos muito funções entre as empresas. Não função de *payroll*, não, mas a parte da área social, da responsabilidade social, pelo que é gestão social da empresa. Tenho uma pessoa e formação, que é uma área que geralmente ninguém gosta de fazer

porque é uma área muito burocrática. A minha, por acaso, licenciatura dá para ser formadora interna. Pronto, só que a gestão da formação na área de Recursos Humanos é uma área muito burocrática, é uma área que é obrigatória, há normas de certificações e de clientes que nós obrigatoriamente temos que ter tudo muito linkado, é de fio a pavio, tudo linkado e depois há a parte da gestão documental, que nós temos um software, mas os softwares só funcionam se forem bem alimentados e, portanto, essa pessoa é responsável por fazer desde os registros de formação, a controlo da formação dentro da empresa, até a área do software, porque depois o software vai nos dar um output muito importante que é o envio do relatório único anual, que sendo feito à mão é uma coisa impensável. Tem códigos específicos, o software com que nós trabalhamos, nós geramos um ficheiro desde que vem trabalhado o *software* e nós enviamos o relatório sem qualquer problema. Isso é burocracia, importante na formação, é sempre que temos aleatórias, nós comprovamos que as pessoas têm competências e através da formação e não só que nós comprovamos que as pessoas têm competências. No meu dia-a-dia, os grandes desafios é gerir pessoas, neste momento e ao encontro das perguntas que me faz, é a gestão das pessoas, é a retenção das pessoas, é a motivação, e que não é fácil, lidar com pessoas é cada vez mais complicado.

### **Retenção de Jovens Profissionais**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?**

e: Algumas, todas as empresas, no momento, estão a passar por essa dificuldade. Nós não podemos considerar que temos graves problemas com a retenção de jovens profissionais. Temos algumas políticas também para reter e para que as pessoas sejam satisfeitas. Agora, as dificuldades hoje em dia prendem-se muito com a nova geração. Eu já sou de uma geração bastante para trás, digamos assim, já tenho duas ou três gerações. Sim, nós agora temos, vocês têm uma perspetiva completamente distinta daquilo que eu penso que é o trabalho. Sem dúvida. E o maior desafio para quem gera recursos humanos é entender. Pois é, adaptar-se. Adaptar. É o nosso grande desafio. É a mudança dos recursos humanos. É. As novas tendências da gestão. E as novas tendências da gestão passam por eu entender a perspetiva que tu, com 21 anos, tens dentro de uma organização. Eu não te posso impor que tu tenhas os mesmos princípios que eu tinha quando comecei a trabalhar. De todo. E que ainda hoje tenho. Sim, sim. Pronto. Então nós temos que nos adaptar. Temos que vos dar condições que nós nunca tivemos, mas que agora as pessoas exigem. Temos que vos dar funções que

vos deem desafios porque senão vocês com muita facilidade, ao contrário de nós, saem das organizações. E queremos altíssimo. E desde por mim, eu trabalhei em duas empresas. Posso dizer três, porque as duas que eu lidero agora são empresas distintas. Mas sempre me mantive desde que me dessem condições, que eu me sentisse realizada e nunca foi a minha perspectiva sair. Nós, na minha geração, pensámos muito na estabilidade. Hoje em dia já pensam muito no dia-a-dia. E nós só temos que nos adaptar. Como fazer? É que às vezes a dúvida é esta. É difícil. É difícil às vezes entender o que é que vocês pretendem de nós. Mas não temos assim nenhum problema grave. Temos aqui pessoas jovens que começaram o estágio curricular tecnológico, que tiveram no terceiro ano da faculdade, que tiveram a oportunidade de ficar e que acabaram até por estudar à noite para fazer o mestrado e estão aqui. Agora, começamos a ter outras dificuldades. Acho que há muita procura de profissionais formados na indústria automóvel e as pessoas, ao estarem formadas nesta área, acabam por... Não é como os jogadores de futebol, mas valem mais dinheiro. Ou seja, são pessoas mais caras, profissionais mais caros. Porque a indústria automóvel é uma indústria extremamente desafiante que temos que dar muitas competências às pessoas para lidar com o cliente automóvel e depois isso vale dinheiro. Portanto, a experiência vale muito. Então, nós aí é que temos também que ter cuidado na retenção. Tem atualizações salariais, tem os salários emocionais e por aí fora. Portanto, este é o nosso grande desafio. Que eu te diga assim, temos um problema grave? Não temos. Mas temos uma preocupação grande, sim, com a retenção.

**E: Na sua experiência, quais é que são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: Olha, flexibilidade do horário é o primeiro. A flexibilidade do horário é um grande motor para a juventude. Ou porque têm atividades desportivas e querem sair mais cedo para praticar ou porque estão a estudar, a fazer outro tipo de formações e também querem estar disponíveis a partir daquela hora. Ou porque têm uma vida familiar e o importante é a parte pessoal. Portanto, chegar àquela hora... acabou. E acabou. Aquilo que eu sinto, porque eu também tenho filhos mais velhos que tu, mas também jovens... Portanto, o que interessa aqui é ganhar ali uma experiência, um ano de experiência e depois... Mas até aqui estamos a ver que eu tenho que me habituar... Eu estou muito familiarizada. Aquilo que eu digo aos meus colegas é nós só temos que entender que a perspectiva é diferente. Eu ia falar isso para os meus filhos e eu digo que tenho que ficar na empresa até às 8 da noite para eles - ficas na empresa a fazer o quê? Oh, mãe, para morder... Até às 6 o horário... Hoje a gente não vai

parar. Então, isto são os grandes desafios. É lidar com estas ambições de outra forma, com outras perspetivas de vida e bem. Na minha perspetiva, bem. Entendes? E eu digo sempre que o horário entre as 9 e as 6, não mais que isso. Quem fica, muitas vezes, alguma coisa está mal. Ou porque está a ser o carregado ou porque faz uma má gestão de tempo. Nós, nas 8 horas, se tudo estiver bem alinhado, vai dar o tempo suficiente. Mais que tempo. E temos tempo para a área social. Pode acontecer um dia o imprevisto. Podemos ficar um dia ou outro. Depois também depende das responsabilidades. Por exemplo, na área dos recursos humanos. Eu tenho a minha agenda sempre. Eu ainda gosto de escrever... Eu também. A minha planificação. Muitos dias, chego ao final do dia e não fiz nada. Porquê? Tive que falar com A, com B... Mas é o meu trabalho também. Eu não posso dizer que hoje não fiz nada. Voltando aos desafios de reter. É muito por aí. É nós entendermos as vossas perspetivas, do que é o trabalho, do que é a vossa vida pessoal e dar esta flexibilidade. Nós não somos uma empresa que, digamos assim, entras até às 10 ou entras até às 9. Ainda não somos. Mas somos bastante flexíveis. Se tiveres que sair mais cedo uma vez ou outra, não tem qualquer problema. Claro, desde que depois não se torne abuso e que nós não vejamos que a pessoa sai sempre mais cedo, mas também nunca compensa. É preciso... Não. Somos flexíveis nessa área. Agora são estes os grandes desafios. Vai muito por aí. Flexibilidade de horários, por salários emocionais, por terem um bom surto de saúde, por fazermos algumas atividades internas na empresa que dão valor a isso, porque acaba por motivar. Por exemplo, nós agora vamos ter, início de maio, uma semana inteira que nós chamamos a Semana da Saúde, onde diariamente nós temos atividades que toda a gente, dentro do horário laboral, pode participar, desde ginástica laboral, desde consultas de sensibilizações, sensibilizações de glicemia, extensão arterial, desde prevenção para a saúde mental, estendamos a ter, acho que a cardiologia. Portanto, e as pessoas vão e ninguém lhe pergunta porque é que saíram do local de trabalho. As pessoas estão autorizadas a ir. Temos um dia em que nós vamos oferecer um almoço saudável, vamos ter um *workshop* de marmitas saudáveis, pronto. E as pessoas participam, entende? E as pessoas jovens dão muito valor a isto, a poder envolver-se e participar da dinâmica da empresa. Damos o dia de aniversário para que as pessoas, mesmo que seja sábado, ou domingo, ou feriado, gozam. Isso agora está cada vez mais comum, um dia de aniversário. Há empresas que só dão meio dia, outras que pagam o dia, o valor. Não, nós damos o dia. Eu faço anos hoje, não venho trabalhar, deixo que justifique, pronto. E é muito por aí, portanto é uma adaptação. Eu não tenho dificuldade em entender, mas há pessoas que têm alguma dificuldade. Se calhar porque tenho duas pessoas em casa com essas idades e vou ouvindo, o que é importante também para eles. Por exemplo,

determinadas funções, as pessoas têm que entender que um ano numa empresa a fazer uma determinada função, não é muito. Não é nada, quase. É pouco. É verdade. Porque há funções que são extremamente, têm muitas competências, de aquisição, muita competência. Embora a pessoa entenda, que até já sabe, que domina, se for para uma empresa e que diga, aí, porque eu fazia isto, isto, isto, isto, chega lá e vai ter muitas dificuldades, porque efetivamente havia muita coisa que eram pessoas de backup dela que faziam e que a pessoa não fazia. Portanto, é bom que haver, é bom que as pessoas adquiram um determinado tempo na empresa para poder mudar. Agora, também é bom que as pessoas sintam que quando não são valorizadas, o melhor é dar a sala. Sim, sim. Portanto, tem essa perspetiva. É verdade. E acho muito bem, e continuo a dizer e digo isso aos meus filhos, que é, vocês andaram numa faculdade, os pais fizeram um investimento numa vida, vocês estudaram imenso para conseguir atingir este patamar, agora façam, usem isso para também serem compensados, não é? Aceitar, é verdade. Fazer qualquer coisa, pronto. Mas isto já é, claro que sim, se tiverem 3 anos, 4 anos numa empresa e que ganham sal, até 3, eu acho que sim, porque aí já adquiriram ali uma determinada maturidade, não é? Mas pronto, a minha perspetiva, a nossa perspetiva da empresa é esta.

### **E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: Nós temos duas ferramentas, temos avaliação anual de desempenho, onde é feito, entregue um documento ao colaborador para fazer a autoavaliação e depois há uma reunião onde nós nos sentamos com as pessoas e vemos e discutimos se ela pôs um 5 ou um... e a Sofia pôs um 4 ou um 3 e como for, e chega-se ali a um consenso de forma a que a avaliação seja assinada. Aí aproveitamos para fazer um ponto de situação do desempenho, um ponto de satisfação da satisfação do colaborador a um campo com a função, onde o colaborador vai dizer se está ou não o que é que ambiciona, se tem mobilidade funcional, se tem mobilidade geográfica e onde delineamos alguns objetivos e formação, aquisição de competências, e aí a pessoa tem a possibilidade de dizer se está ou não satisfeita ou se gostaria de abraçar outro projeto internamente. Depois temos, vamos fazer agora na empresa, já vamos ter os resultados agora no final de abril, aqui vamos fazer o inquérito em junho, tem uma empresa externa onde nós trazemos uma série de questões e recebemos por setor, e se setores têm duas, três, quatro pessoas, nós aglomeramos os setores, imagina RH, geralmente fazemos RH, comercial, IT, *controlling*, sim, mais ou menos esses setores, para quê? Para não haver a identificação de ninguém, nem por género, nem por função, nem por nada, portanto, porque somos poucos. Tudo que é posição, dividimos por setores produtivos, onde avaliamos desde

o diretor, à chefia direta, aos chefes de secção, a tudo isso, e depois tem aquelas questões da satisfação global, da igualdade de género, da flexibilidade que a empresa tem, das regalias, do salário emocional que a empresa tem, do... avaliamos até o subsídio de alimentação, se eles acham que é o correto ou não. Portanto, temos tudo, mesmo agora de igualdade de género, que nós temos um plano de igualdade que implementámos em 2024, até sobre isso nós este ano também já colocámos questões por toda a gente de formação, e pronto. E é por aí que nós, e depois no dia a dia vamos tendo sempre *feedback*, mas não é formal.

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: Sim. Para nós é extremamente importante. Nós temos identificados sempre por departamento, até porque de repente alguém pode sair e nós temos sempre que possível ter alguém para substituir. Temos identificado por departamentos quem são os potenciais, as pessoas potenciais para fazer uma progressão de carreira, e depois temos uma ferramenta que nós utilizamos bastante, que é o recrutamento interno. Sempre que surge uma vaga, às vezes até sabemos que dificilmente nós vamos conseguir alguém, porque também 240 pessoas, nós conhecemos mais ou menos as pessoas, mas às vezes temos surpresas muito agradáveis e abrimos o recrutamento interno. Com requisitos, com tudo, como se fosse um anúncio mesmo, só que já está dentro da empresa. E depois fazemos as entrevistas a toda a gente, não fazemos exclusão do recrutamento interno. Falamos com toda a gente. É uma questão de sermos extremamente imparciais, falamos com toda a gente. Às vezes até pode haver alguém que surpreenda. Já conhecemos surpresas muito agradáveis. Já nos aconteceu em recrutamentos internos de queremos recrutar para uma determinada função e acabámos por recrutar para duas, porque nos apareceram pessoas extremamente interessantes em que, pronto, olha, aquela vaga nem vamos abrir ao exterior, vamos já aproveitar aqui esta pessoa e falamos com ela logo nessa perspetiva. Ainda esta semana estivemos a fazer 4 entrevistas para um recrutamento interno e pronto. E é assim que fazemos, sim. Damos sempre a garantia à pessoa, imagina, nos primeiros 6 meses faz um período de experiência, experimenta alguma coisa que corra menos bem da pessoa que vê a adversária.

**E: Existe alguma política de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Sim

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade de**

### **colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Isto acho que foi o que falámos há um bocado, a flexibilidade e tudo.

### **E: Que fatores acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?**

e: Uma delas é os salários. Eu acho que as empresas hoje em dia até determinado patamar têm alguma dificuldade em conhecer uma competência académica que é extremamente importante. E muitos, como é o nosso caso, nós porque nós sempre sentimos, sempre vou dar exemplo, temos aqui uma miúda que começou aqui no estágio de licenciatura. Entretanto fizemos um bom contrato e não foi porque fez aqui um estágio que começou com um salário baixo que na altura tinha uma licenciatura e o que ela ia fazer era uma área de responsabilidade. Esteve a informação, digamos assim. E neste momento já tem um patamar extremamente agradável e desafiante. Portanto, existe essa progressão. Outra é a falta de flexibilidade que algumas empresas têm. A rigidez, por exemplo, no horário. Eu atraso-me 5 minutos tenho que justificar ou tenho que trazer uma justificação. Não. Nós nesse especto somos bastante flexíveis, pode acontecer. E depois há muita gente que nós também não temos isso, por indicações do grupo. Só tivemos em COVID que é, por exemplo, um trabalho híbrido, que é uns dias estar em casa. Isso nós não temos. Mas também não temos pessoas a pedirem-nos. No COVID tivemos e tivemos que alinhar. Que agilizar. Neste momento só por circunstâncias, tenho os meus filhos doentes ou tenho alguém, ou eu estou doente, mas consigo trabalhar, mas tenho que ficar em casa. Aí damos a hipótese de a pessoa ficar em teletrabalho e isso também já é muito bom, não é? Tivemos ontem uma colega que nos informou que ia ficar em teletrabalho por questões pessoais desde que as FIA concordem por nós tudo bem. Mas o que leva muito a sair é isso. É o salário, porque infelizmente os jovens neste momento não se consideram bem pagos. E bem. Eu também estou mais ou menos por dentro disso. E depois a falta de flexibilidade. E uma coisa que vocês valorizam muito é o ambiente de trabalho. Também. Também acho que sim, por acaso. O ambiente de trabalho é extremamente importante para ter. E faz-nos pensar duas vezes. Sim, porque às vezes até podemos estar satisfeitos, mas se o ambiente de trabalho for bom, já vamos. ambiente de trabalho, o convívio entre na equipa é muito importante. Às vezes vamos ter-te desmotivada por aí. Exatamente. E vamos ter ali um bom ambiente e tudo.

## **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: A empresa adota alguma política formal do equilíbrio de trabalho-vida? Se sim, qual?**

e: Flexibilidade nos horários, compreender os problemas dos trabalhadores, dar abertura aos trabalhadores para falarem com os RH ...

**E: Que impacto é que essas políticas têm na retenção de colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Tem um grande impacto. Tu sabes que a qualquer momento tens uma greve numa escola e se nos informares desde que as funções sejam possíveis. E tu poderes ficar com a tua filha em casa sem teres que descontar um dia de férias ou teres que meter uma baixa que não é paga, de um dia ou dois ou três que não são pagos e poderes ficar em que ela é trabalho, isso é espetacular. E nós temos pessoas que nos dizem isto, que é uma vantagem grande nós podermos, nós abrimos isso. Sabes que as greves têm sido greves incríveis. Temos as pessoas e damos-lhes essa possibilidade. Pois, porque quando uma pessoa tem crianças mais novas, não há muito a fazer. E depois, imagina, vão a consulta e moram longe. E dizem tem uma consulta, tipo, às 11h ou meio-dia, tenho que vir para aqui tenho que ir à consulta, tenho que voltar. Ficam em teletrabalho. E nós damos sempre esta flexibilidade.

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: seguro de saúde, dia de aniversário, vale educação para gastar em material escolar para os filhos, dia do gelado, dia da bola de Berlim, semana da saúde, trabalho híbrido em casos excecionais, flexibilidade de horário...

**E: Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?**

e: Tem um papel fundamental e aquilo que eu digo aos meus colegas é atualizem-se face às novas tendências de gestão da RH. Aquilo que ela já não é, portanto. Mas nós estamos todos muito alinhados nessas coisas. Porque é uma política de há muitos anos da empresa. De haver aqui alguma flexibilidade e proporcionar o bem-estar do colaborador. E sim, nós temos os líderes. Não posso ser só eu. Eu não mando no departamento dos outros. Aquilo que eu passo é a minha opinião e as políticas da empresa e estarmos todos alinhados, sim.

Mesmo em termos de igualdade e tudo, nós não temos qualquer problema. Olha, vai entrar uma senhora agora, por exemplo, para a manutenção e estamos alinhados, mas, eu até poderia querer e o meu colega, o diretor da manutenção não querer.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?**

e: Sim, há sempre aquelas pessoas que têm sempre muita dificuldade em entender determinadas coisas. Isto também é o papel do gestor de RH. É difícil às vezes tentar mostrar outro ponto de vista daquela. Às vezes nem tanto pela direção dos meus colegas a nível hierárquico nas chefias intermedias. Às vezes aí é que nós temos uma luta para os moldar, digamos assim, a toda esta tendência. Investimos bastante, quer numa empresa e quer noutra. Bastante formação às chefias intermedias. Liderança e comunicação. Envolvimento com as equipas. E temos conseguido melhorar bastante.

**E: Recorda-se de algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou familiar?**

e: Vagamente sim, mas com questões muito pessoais e familiares no qual a pessoa é obrigada a optar, como ter um filho com uma deficiência grave e tem de ir para casa para acompanhar 24/7, ou porque não tem irmãos e tem de cuidar dos pais, já tivemos, mas no dia a dia não costuma acontecer, temos pessoas que os filhos têm doenças que obrigam a acompanhá-los a terapias, mas conciliarmos sempre, portanto, no dia a dia não.

### **Estratégias Futuras**

**E: Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar a empresa mais atrativa para os jovens? (o que considera atratividade).**

e: As vezes temos dificuldade em fazer entender uma direção de uma empresa que temos de fazer determinados investimentos para cumprimos a rigor um plano de igualdade e para isso eu tenho de ter acesso a tudo, por exemplo, pode haver quem precise de acessos especiais e precisamos de um plano assim, eu vejo essa importância, mas nem toda a gente vê dessa forma porque me dizem “não tens ninguém que precise”, mas pode vir alguém cá ou para cá

e temos de estar prontos para receber. isto é uma luta, eu não tenho problemas em dizer “vamos admitir uma mulher para o universo de homens, ou ao contrário”, mas depois há lutas que são muito complicadas, é difícil fazer entender que há investimentos que a empresa tem de fazer que não vão ter retorno (e tudo tem de ter, e isso é um grande desafio). Bem como, ter de parar 200 pessoas para dar uma formação que é necessária, e isto é uma luta, mas com assertividade na passagem de informação consegues o papel principal para tu conquistares é a proximidade e abertura, com transparência, as pessoas confiarem em ti e ganhares a confiança delas, é meio caminho andado.

**E: Acredita que as novas gerações (*Millennials* e *Geração Z*) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?**

e: Sim, muitas, e é um desafio muito grande. Eu costumo dizer que quando a minha geração e a seguinte sair, não vai ser fácil gerir as pessoas. Hoje em dia “tudo é normal” e há coisas que não são normais. Por exemplo, antes as pessoas eram muito preconceituosas e uma pessoa com tatuagens era motivo para tu não a recrutares, hoje já é banal, para mim a pessoa vale por si e não pela imagem, a dificuldade que vejo em quem me vem substituir vai ser esse caminho porque não podemos considerar tudo normal, mas esta geração que falam não vê assim. Por exemplo, o género é muito difícil certas pessoas aceitaram porque para eles só existe homem e mulher. As pessoas faltam porque de manhã não lhes apetece levantar, e é tudo normal, mas não pode ser.

**E: Como vê o futuro das estratégias de retenção de talentos? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?**

e: É cada vez mais a direção da empresa não ver, imagine, o salário emocional como um custo, mas sim como um benefício ou, ter um departamento de RH mais dinâmico, investir em alguém da área da comunicação (que o nosso grupo não investe) e as empresas devem adaptar se aos novos desafios, investir em estratégias.

## **Anexo 4 – Entrevista nº3**

Género feminino.

Faixa etária entre os 50 e os 55 anos.

### **Introdução e Contexto**

**E: Qual o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: Setor empresarial do estado águas de Portugal, e trabalho em 2 empresas do grupo, uma com cerca de 150 colaboradores e 80 na outra, depois no grupo são 4000 colaboradores

**E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: Há 30 anos

**E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Sou GRH e psicóloga do trabalho, fiz um MBA em gestão e trabalho desde sempre nesta área, primeiro numa consultora de formação, depois passei por uma empresa de trabalhos temporários como gestora da área e, entretanto, fiz formação profissional e dei formação. Entretanto fui para o grupo águas de Portugal onde fui técnica superior de recursos humanos, criei o departamento de RH, foi crescendo e agora as empresas têm todas este departamento, na altura os RH estavam na DAF – direção financeira, contudo, agora chama-se gestão de pessoas. Depois tive dentro do grupo uma experiência profissional, fui trabalhar para as águas de Moçambique onde geri 4 empresas em 4 cidades, durante 3 anos.

### **Retenção de Jovens Profissionais**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?**

e: Neste momento não, mas é uma ameaça e na nossa avaliação de análise *SWOT* estamos sempre com a necessidade de perceber como é que podemos motivar essa parte dos jovens na empresa, no entanto temos dificuldade na captação por causa do nosso nível salarial e do plano de carreiras que temos, contudo, temos depois muitas medidas que colmatam isso. As

peessoas entram muito neste grupo devido à missão, pois a água é um bem essencial e nós aqui servimos 2.8 milhões de pessoas e por aí temos alguma facilidade.

**E: Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: Os jovens que não têm experiência, mas acabadinhos de sair da faculdade, querem aprender. Primeiro querem ter a possibilidade de conhecer o mundo, mas dentro da empresa querem conhecer os vários departamentos, o que é que se faz e para que é que serve. E, portanto, eu acho que se conseguimos que eles conheçam os departamentos onde estão e para que é que aquilo serve e poderem crescer dentro deles, é uma forma de os motivar, quando não consegues motivar por um plano de carreira muito estruturado. Chegas lá e a jovem pergunta, o que é que eu posso fazer? daqui a dois anos vou receber mais? vou ter mais isto ou aquilo? É evidente que isso é uma forma de motivar, eles saberem que hoje estão aqui, mas que amanhã podem ser chefias ou podem ir para ali ou para outro lado. Se não tiveres essa oportunidade, tens de fazer de outra forma, mas é mais difícil motivá-los, eu acho que lhes dando conhecimento, formação profissional, terem medidas, por exemplo, na minha equipa, nós temos teletrabalho, as pessoas podem fazer um ou dois dias de teletrabalho por semana, temos horários flexíveis, fazemos formação avançada.

**E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: Nós fazemos sempre, anualmente, o clima organizacional para todos os trabalhadores, não só os jovens, todos eles, a nível das várias vertentes, com as chefias, com o trabalho, com a satisfação do salário, das medidas que implementamos e, portanto, aí é um bom barómetro para perceber o que é que cada um, a cada momento, pode estar mais interessado.

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: Damos muita importância, mas estamos muito limitados. Estamos muito limitados porque nós temos um plano de atividades de orçamento que tem que ser aprovado, que depois vai a uma regra do setor, do Ministério das Finanças, que nos dá um X valor que se pode gastar em aumentos salariais ou avaliação de desempenho ou formação e, portanto, apesar de termos, estamos muito conscientes nessa importância, temos que ir para outras vertentes. Posso-te dizer, por exemplo, que temos X para formação profissional. Quando esse *budget* acaba, nós tentamos, por outras vias, fazer projetos em que podemos meter essa formação profissional via um projeto mais, por exemplo, fizemos há pouco tempo um projeto

integrado de recursos humanos, que se chamava “Somos de Ouro”, e que tinha cinco projetos. Um deles tinha haver com a parte das chefias, das equipas, portanto, como é que as equipas funcionam, quais são os perfis profissionais, o que é que as pessoas se identificam mais e crescer enquanto equipa. Fizemos um “Somos de Tempo”, ou seja, a valorização do tempo, do que é que as pessoas se valorizam dos tempos de descanso, do bem-estar fora da empresa, porque não é só dar horários flexíveis, pois se tiverem muito trabalho também não dá para gerir, não conseguem gerir porque têm que trabalhar e, portanto, valorizamos essa área. Fizemos também, dentro desse projeto, a parte de melhoria contínua, que há muitos jovens que gostam de poder dizer - ok, isto já é assim, mas agora vamos fazer de outra maneira - e, portanto, dar-lhes projetos para eles poderem desenvolver e sentirem que são eles que estão a fazer parte dessa responsabilidade. Isto também os acaba por captar. E é assim que eu consigo, pelo menos com a minha equipa tento, que é, eu ensino tudo o que sei e dou muitos projetos, as pessoas às vezes, os jovens, ficam um bocadinho ansiosos, dizem - eu não sei fazer isto - e digo - está aqui o projeto, tens aqui a disponibilidade toda, se correr bem, foste tu que conseguiste, se correr mal, a responsabilidade é minha. Portanto, faz sim, e dá sempre aquela calma e a maior parte consegue fazer.

**E: Existe alguma política de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Acho que temos uma avaliação de desempenho que é uma avaliação de desempenho muito rudimentar, não é rudimentar, que nem sempre valoriza as pessoas certas, porque tem alguns métodos que estão limitados, no entanto, nós utilizamos outras formas, por exemplo, com a parte do desenvolvimento profissional, se o trabalhador quiser fazer formação, mestradas, pós-graduações, doutoramentos, temos muitos que podem se candidatar e nós financiamos uma parte, um terço, um 50%, alguns a 100% e, portanto, é uma forma dos jovens incentiva bastante. Fazemos formação avançada, imagina um licenciado se quiser continuar no mestrado, pode estudar, nós financiamos, damos estágios no grupo, temos planos de mentoring, pode-se escolher no grupo todo, alguém com quem queiras trabalhar ou ter experiência e tu vês o que é que ele seja. Imagina, vens para a minha empresa e dizes, eu gostava daqui a uns anos de ser gestor na área de recurso-mãos, e, portanto, eu gostava de trabalhar com aquele elemento e nós fazemos um plano anual, tens objetivos e, portanto, eu acho que isso motiva muito.

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade dos colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Estratégias específicas, sim, o que é que nós tentamos fazer? Dentro das equipas, e nós temos um quadro pessoal envelhecido, tentamos renovar essas equipas com os jovens e, portanto, com a juventude e com a expectativa profissional de cada jovem e com a parte sênior mais cansada, acho que as duas partes se ganham com isso, com a motivação de quem vem para aprender e da experiência. Estamos sempre sensíveis a estes questionários que passamos aos trabalhadores, jovens e não só, para perceber o que é que valoriza mais, por exemplo, nós temos seguros de saúde, temos seguros de vida, seguros de saúde tentamos perceber dentro do grupo, claro que o jovem dá mais interesse ao seguro de vida num determinado espectro do que no outro, um jovem em idade de casar e de ter filhos, claro que no seguro vai ter muito mais interesse, nas áreas em que estão essas vertentes incluídas, ou não, porque o seguro de vida é um seguro que eu acho que os jovens nem querem saber, portanto, tentamos, estamos nessa fase, tentar perceber o que é que podemos dar em termos de benefícios que não sejam seguros para motivar os jovens.

**E: Que fatores acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?**

e: Depende dos jovens, mas eu acho que o tempo pessoal deles é muito importante para fazerem outras coisas. Ninguém quer, agora vou para este emprego, vou ficar aqui, quero segurança, não, se eu estiver aqui, sei que tenho segurança, que também há muitos jovens que querem, nem todos os jovens querem andar a mudar de um lado para o outro, querem ter estabilidade, estáveis, mas com flexibilidade, não se sentirem presos, eles querem poder fazer a vida de passear, das férias serem completamente tranquilas, poderem escolher quando querem ir, de terem os horários flexíveis e o trabalho híbrido, acho que é uma forma de se sentirem livres que é o que um jovem gosta, gosta de trabalhar, quer ganhar, mas também quer fazer as coisas, quer sair, quer ir ao treino, estar com as pessoas, e cada vez nós temos mais *hobbies*, eu acho.

**Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: A empresa adota alguma política formal de equilíbrio de trabalho-vida? Se sim, qual?**

e: Sim, nós, por exemplo, temos uma política de que a partir de determinada hora não se pode enviar e-mails, e está escrito, se eventualmente por algum motivo receberem um e-mail

fora de horas, é expectável que não precisa de o ler até ao dia seguinte. Tentamos que ninguém mande, mas se eventualmente não cortamos isso, porque às vezes há situações que são necessárias de enviar, mas não é expectável que atendam nem o envio de mensagens, portanto, não enviar mensagens, não ligar fora dos horários de trabalho.

**E: Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Eu acho que têm muito impacto. Eu acho que por aí sentem-se livres para ter a vida que querem, profissional e pessoalmente.

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: Sim, temos e a adesão dos colaboradores tem sido enorme. Nós, por exemplo, damos o dia de aniversário, damos mais dois ou três dias por ano, que normalmente são ligadas ao depois do Natal ou antes, temos teletrabalho, as pessoas podem fazer um ou dois dias de teletrabalho por semana, temos horários flexíveis. Temos programas de bem-estar estruturados, temos a Semana da Saúde, que durante uma semana fazemos workshops de literacia financeira, de medicina chinesa, tudo e mais alguma coisa. Temos ginástica laboral e yoga na empresa, todas as semanas fazemos ergonomia, ou seja, fisioterapia. Temos um fisioterapeuta que vai e as pessoas aderem sempre. Depois fazemos a avaliação disso e até pedimos quais foram as atividades que gostaram mais para voltar no ano a seguir, repetir essas e alterar as outras. Temos a Semana da Saúde, a Segurança, o Dia das Pessoas, fazemos festas de Natal, temos um clube, por exemplo, ainda agora fizemos fazer as corridas da mulher, tudo financiado pelo clube. Corrida de cartas, cultura no Porto com trabalhadores nossos que vão fazer a visita e, portanto, fizemos muitas atividades fora da empresa, que as pessoas não são obrigadas a ir e que também motivam muito.

**E: Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio de trabalho-vida? De que forma?**

e: Nem sempre, tentamos, mas nem sempre acontece. É assim, eu estou a dizer as coisas boas da empresa, temos muitas medidas, mas depois também temos a falta da possibilidade de contratação e há algumas áreas que precisavam de mais quadros e, portanto, o equilíbrio entre dar estas medidas todas, mas o trabalho tem que ser feito, nem sempre é possível. Pronto, às vezes, mas como depois também não é sempre, se fosse todos os dias a trabalhar

infinitamente, não dá, mas há alturas de ter sempre um bocadinho mais e outras quando há a possibilidade de relaxar, relaxa-se também. Por isso eu tenho trabalhadoras que não são da cidade e eu quando consigo, vão a casa. E, portanto, quando há a possibilidade vão mais cedo, a uma quinta-feira. Isso é ótimo, que até para as pessoas poderem estar com as famílias.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?**

e: Do que me recordo não.

**E: Recorda-se de algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou familiar?**

e: Não, nós temos grupos de conciliação da vida familiar, portanto, não é só os recursos humanos que inventam medidas ou que propõem administração, nós temos equipas de desempenho social, temos uma equipa de conciliação da vida que tem trabalhadores de todas as áreas, tem chefias e, portanto, nessas equipas falamos todos o que é que poderemos fazer em termos de medidas e que se ajustem mais ou menos e, portanto, temos uma visão 360 graus da empresa, não é só ali aquele departamento que decidiu que é muito giro fazer isto ou aquilo.

## **Estratégias Futuras**

**E: Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar a empresa mais atrativa para os jovens? (o que considera atratividade).**

e: Nós, neste momento, estamos, depois mesmo fruto desse clima organizacional que fizemos, temos aqui um conjunto de coisas que temos que alterar. Nós temos um acordo coletivo de trabalho com os sindicatos e temos que negociar dentro desse acordo para melhorias para os trabalhadores no seu jurado e, portanto, temos que melhorar o plano de carreiras, temos que ter um plano de carreiras que seja atrativo, neste momento este plano em si não é atrativo, o trabalhador entra e, se for pela progressão normal, precisa de estar quase 40 anos na empresa e, mesmo assim, não chegar ao fim da carreira. O que nós fazemos é tentar, não dentro do plano de carreiras, fazer promoções para que isso possa acontecer, mas o plano de carreiras tem mesmo que mudar. A minha ideia até é que a avaliação de

desempenho não seja uma avaliação tradicional, seja até de eternidades, que é aquilo que na função pública acontece, de 13 em 13 anos a pessoa aumenta independentemente só por estar lá. E, então, optar por fazer programas direcionados mesmo para os trabalhadores que marcam a diferença. Nós temos prémios de inovação, todos os jovens, principalmente, podem ter novas ideias e propor e há um prémio e depois isso tem um valor monetário ou pode ter um crescimento, são coisas que são importantes. Que é bom para a empresa e para o trabalhador.

**E: Acredita que as novas gerações (*Millennials* e *Geração Z*) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?**

e: Sim, devemos tentar compreender as gerações de ano a ano e tentar perceber o que as pessoas querem e não inventar, porque nós não temos a mesma forma de pensar e se houver essa consciência de equipas multidisciplinares, clubes de desenvolvimento contínuo e conseguirmos desta forma fazer, avaliar e colocar esses jovens dentro da estratégia da empresa, incluindo-as como chefia para haver outra visão.

**E: Como vê o futuro das estratégias de retenção de jovens profissionais? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?**

e: É essencial a todo o momento avaliar os resultados e o clima organizacional, é fundamental existir estratégias diferentes a todo o momento, por exemplo, no covid achou-se que o teletrabalho a 100% era importante, mas depois vimos que a cultura da empresa, as pessoas precisam de estar integradas, claro que há coisas estruturais que têm de acontecer, uma empresa que tenha valores fundamentais de respeito, equidade, igualdade entre homens e mulheres e quando isso acontece é importante, essencialmente para os jovens eles devem-se rever na cultura da empresa em que estão.

## **Anexo 5 – Entrevista nº4**

Género masculino.

Faixa etária entre os 25 e os 30 anos.

### **Introdução e Contexto**

**E: Qual o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: Somos 100 pessoas e a empresa atua no setor de têxtil, mas dentro de um segmento de têxteis técnicos para transportes, transportes coletivos, turísticos, comboios e autocarros.

**E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: A empresa não é muito grande, portanto eu acumulo as funções de Diretor Financeiro, que é, digamos, o meu *background*, é aquilo que eu tenho experiência, também com a gestão do Recursos Humanos. A empresa existe há um ano e estou há um ano na área.

**E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Sim, então, eu sou formado em Gestão na Católica, fiz também um bacharelato em Contabilidade no ISCAP, aliás, fiz o ISCAP primeiro e depois a licenciatura. Quando terminei o curso, fui trabalhar para uma consultora, para a auditoria, durante três anos. Depois, fui para uma empresa de energias renováveis em 2005. Portanto, há 20 anos, a energia renovável ainda não se falava como agora, foi uma mudança arriscada, porque a energia eólica não era uma saída muito óbvia. Mas fui trabalhar para esta empresa, que pertencia à elétrica espanhola. Então, comecei uma carreira dentro do grupo, e este adquiriu depois uma elétrica espanhola e, por fim, uma ainda maior, italiana. Fiz uma carreira de 17 anos neste grupo, entre posições em Portugal, no Brasil e em Espanha. Depois quis voltar para Portugal, não só eu, mas eu e a minha família, decidi sair do grupo e voltei em 2023. Nesse ano, uma pós-graduação em *Business Innovation*, na Porto *Business School* e também criei uma empresa de serviços financeiros, principalmente durante aquele período em que ainda estava a fazer a pós-graduação. Depois, quando acabei a pós-graduação, voltei ao mercado de trabalho e entrei na empresa que estou atualmente.

## **Retenção de Jovens Profissionais**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?**

e: Sim e não. A nossa empresa, infelizmente, não está num crescimento enorme em que estamos a precisar de contratar muita gente. A verdade é que não temos essa necessidade, infelizmente temos reduzido o quadro de pessoal mais do que temos crescido. Embora algumas das funções mais relacionadas com áreas administrativas, como *Customer Service*, a própria equipa de *Design*, temos tido algumas dificuldades. Inclusive, este ano, perdemos a nossa responsável de desenvolvimento e também uma outra profissional da área de *Customer Service* que saíram da empresa e ambas nós não tivemos essa capacidade de retenção.

**E: Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: Eu acho que tem a ver com o crescimento profissional. Os jovens procuram um desafio e procuram estar sempre a crescer, não ficarem parados na mesma posição. Acho que isso pode ser conseguido não apenas pelo crescimento na vertical, portanto, nem sempre aparecem oportunidades de subir na hierarquia, mas pode ser também um fator de motivação mexerem, no fundo, haver uma movimentação paralela, conhecer novas funções, fazer trabalhos diferentes, entrar em projetos especiais com determinada função. O que acho que é importante e como fator motivacional para os jovens é o fator novidade e sentir que estão a aprender, isto somado a uma parte também de realização, acredito que vai um bocadinho lado a lado. A realização profissional com o sentido que estão a aprender e, por outro lado, também um reconhecimento financeiro.

**E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: É feita uma avaliação anual da empresa para os trabalhadores e, inclusive, também um *feedback*, ou seja, os colaboradores, nesse momento de avaliação anual, também têm a possibilidade de dar *feedback*, além disso, a empresa também cultiva uma cultura de abertura, de comunicação. Não estamos a falar de uma empresa muito hierárquica, estamos a falar de uma empresa que, por exemplo, trabalhamos todos em *open space*, inclusive, a FD e promovemos também um contacto muito informal.

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: Digamos que o nosso objetivo de retenção, em função do momento em que vivemos, é muito cirúrgico, ou seja, existem algumas posições em que estão identificadas e que não têm um tratamento diferenciado. Digamos que não é uma política geral da retenção porque o quadro de pessoal está a reduzir-se, não estamos num momento em que temos que reter todas as pessoas, mas existem algumas funções que estão identificadas, como sendo pessoas, principalmente jovens, que temos de reter. Porque a empresa já está muito envelhecida, há pessoas que estão em determinadas posições que já se encontram na casa dos 50 e muitos, 60 anos. Temos de investir nos jovens para que no futuro estejam preparados para assumir aquelas posições.

**E: Existe alguma política de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Tentamos estar sempre dispostos a ouvir os nossos colaboradores, para que sintam que podem sempre falar e que estamos cá para os ouvir, além disso, a flexibilidade de horários, as formações e o acompanhamento são fatores que acho que incentivam à permanência.

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade de colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Sim, nós não temos um grande problema da rotatividade, temos um quadro de pessoal que está muito envelhecido (como disse anteriormente), pessoas com muitos anos de empresa e pessoas que também não estão num momento propício a mudanças profissionais, as próprias pessoas não estão com vontade de mudar. Portanto, não estão muito propensas também à mudança. Nós estamos a fazer esses movimentos cirúrgicos e identificar possíveis pessoas cuja idade de reforma se está a aproximar e que temos que ter um plano de sucessão, basicamente.

**E: Que fatores acredita que contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?**

e: Já falamos um bocadinho na verdade, eu acho que os jovens podem olhar para fora e ver oportunidades de crescimento, acima de tudo crescimento. Acho que é o mais importante as pessoas sentirem que não estão estagnadas na carreira em oposição ao tal grupo que é o principal grupo etário da empresa, pessoas com mais de 50 anos que realmente estão estagnadas, mas não se importam de estar estagnadas.

## **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: A empresa adota alguma política de equilíbrio trabalho-vida? Se sim, qual?**

e: A cultura da empresa é muito de não haver grandes horas extra, não haver grandes trabalhos extraordinários, as pessoas têm uma cultura de respeitar o horário, não há assim um trabalho fora de horas, além disso, não há uma pressão das chefias em sentido contrário, naturalmente as pessoas respeitam muito os horários e não é um tema crítico a conciliação da vida profissional com a vida familiar. Já é natural. É a primeira vez que estou a trabalhar na indústria, sempre trabalhei mais na área de serviços. Talvez na área de serviços isso se note mais, essa dificuldade.

**E: Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Como nunca fazemos pressão de trabalho fora de horas, só isso já pode ser um motivo de retenção, mas também a cultura da empresa.

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais, o dia de aniversário ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: Oferecemos o dia de aniversário e todos aderem. O teletrabalho aqui não é geral, depende um pouco das funções de cada pessoa, obviamente que todas as pessoas que trabalham na parte industrial não é possível, elas estão na fábrica, contudo, nas funções administrativas, na maioria, existe essa facilidade

**E: Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?**

e: Sim, aqui na empresa acho que todos os gestores tentam cultivar essa ideia de que existe o momento para trabalhar, mas também existe o tempo pessoal. Inclusive fins de semana e o trabalho pós-horário. Damos também abertura para que os colaboradores consigam falar, por exemplo - tem alguém de família doente? Eu acho que essa parte também é importante e há muitas empresas em que as pessoas querem sair porque não têm essa vontade, ali estamos a falar de uma empresa que tem bastante flexibilidade nesse sentido. Principalmente no que é o trabalho administrativo. Na parte fabril é um bocadinho diferente, às vezes estamos a falar em operadores que se não comparecerem ao trabalho, a máquina para, além

de que estamos a falar de turnos em que o turno 1 é das 6 da manhã às 2 da tarde e o turno 2 das 2 da tarde às 10 da noite, então o que a empresa pede é que sempre que as pessoas precisam de ir ao médico ou tratar de algum assunto pessoal, no caso do turno 1 façam após as 2 da tarde e no turno 2 façam antes das 2 da tarde. Não é igual estar num escritório com um horário comercial das 8 e meia às 5 e meia que é claramente o período em que estão abertas as funções públicas, etc..., mas diria que há flexibilidade.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio de trabalho-vida?**

e: No passado sim. No passado existia uma liderança mais *old school*. A pessoa que estava na minha função tinha uma visão muito mais autoritária, havia uma liderança pela autoridade e não uma liderança mais flexível atendendo à responsabilidade de cada um e dando responsabilidade a cada um no sentido que se precisas de tempo para tratar de um assunto pessoal não te esqueças que a tarefa tem que ser feita de qualquer forma ou, quando a empresa pede num outro momento maior flexibilidade, porque também tem uma entrega, pois a pessoa também é responsável por gerir ela própria esse balanço.

**E: Recorda-se de algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a vida pessoal ou familiar?**

e: Talvez um pouco de salário e um pouco de motivação porque encontraram outra oportunidade profissional que os motivou mais.

## **Estratégias Futuras**

**E: Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar uma empresa mais atrativa para jovens? (O que considera atratividade).**

e: O mais atrativo, eu acho, é ter uma empresa que está a crescer. Quando as empresas crescem, há oportunidades para todos. Normalmente não existem oportunidades quando a empresa está estagnada porque quando a empresa está a crescer precisa de recrutar pessoas não há melhor recrutamento que o recrutamento interno. Então, é muito positivo, é muito bom olhar para dentro e dizer assim esta pessoa tem potencial para assumir esta nova função porque precisamos de ter um novo responsável e mesmo fazer movimentações de

departamento. Isso é uma coisa que eu acho ótimo. Agora, o fator principal é que essas oportunidades apareçam e quando as empresas não crescem torna-se, às vezes, um bocadinho difícil de reter os talentos porque os talentos estão sempre a precisar de novos estímulos e quando a própria empresa, pela sua inércia em termos de crescimento não consegue ter esses estímulos às vezes é complicado oferecer aquilo que não se tem. Claro, tem que ser adaptante também às novas realidades.

**E: Acredita que as novas gerações (*Millennials* e *Geração Z*) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?**

e: Sim, acho que sim. Acho que obrigam a repensar muito na forma de trabalhar, digamos de parte a parte também deve haver uma adaptação geracional. Às vezes as expectativas das novas gerações quando entram no mercado de trabalho não são realistas pois, nem todas as empresas são iguais e numas podemos ficar em *home office* de pijama a trabalhar, em outras não.

**E: Como vê o futuro das estratégias de retenção de jovens profissionais? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?**

e: Eu acho natural que as empresas não consigam reter todos os talentos, acho que desde logo é algo que é importante pensar dessa forma, ou seja, as empresas não vão conseguir reter todos os talentos. O importante é também não conseguir reter, às vezes, por exemplo, grandes consultoras, hoje em dia têm esse modelo de negócio e de gestão de recursos humanos. Pelo menos no meu tempo, hoje em dia se calhar não são tão atrativas, mas no meu tempo, sair da faculdade e ir para uma auditoria era uma admissão. Mas todas as pessoas que entravam também já entravam a pensar em sair, contudo, não deixa de ser uma escola. E as empresas da auditoria, elas já estão a pensar - vou recrutar cem pessoas este ano, cem juniores porque eu sei que depois no segundo ano já só vão ficar setenta no terceiro cinquenta no quarto já só sobram vinte e esses vinte é que depois vão ficar e fazer carreira e em determinada altura também têm que sair. Porque existe claramente uma pirâmide e também não há oportunidades para todos. Então acho que há muito a aprender com essa dinâmica, não é possível deter toda a gente, mas é importante identificar determinadas posições. É saudável também haver uma rotatividade e acho que as novas gerações entendem isso bem e tornou-se algo mais natural comparando com o passado que é fazer períodos mais curtos em empresas diferentes e isso também enriquece muito os

profissionais. E acho saudável.

## **Anexo 6 – Entrevista nº5**

Género feminino.

Faixa etária entre os 50 e os 55 anos.

### **Introdução e Contexto**

**E: Qual o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: Eu trabalho numa cooperativa de solidariedade social, atuamos com idosos e fazemos tudo na casa do cliente. Neste momento somos 10 trabalhadores.

**E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: Olha, nós somos uma cooperativa que tem 3 anos, aqui encontro-me nesta área desde então, mas, se precisar de um número, direi entre 12 a 15 anos.

**E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Eu faço parte dos recursos humanos, mais precisamente a parte das entrevistas, da formação, gestão de férias, mas não tanto processamento de salários, portanto, tenho muito centrado nestas áreas como a gestão de férias, recrutamento, integração do colaborador na organização, apresentação às famílias e depois a gestão diária. Fazemos, desenvolvemos ações de *team building* e encontros trimestrais com os colaboradores.

### **Retenção de Jovens Profissionais**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?**

e: Olha, a faixa etária dos nossos colaboradores é um bocadinho mais alta, a pessoa mais jovem da equipa é o nosso psicólogo que entrou o ano passado com um estágio profissional e agora faz parte da equipa a tempo inteiro, e ele sim, é jovem, tem 24 anos. Para motivar os nossos colaboradores, aquilo que nós tentamos fazer todos os dias tem um carácter de inovação social muito forte, o que tem sido muito apelativo. Nós trabalhamos com a população idosa e, portanto, temos de inovar constantemente pois este é um setor que há

imensa coisa que se pode fazer. Exige uma dinâmica muito grande. Isto para quem está a iniciar carreira é particularmente interessante porque há muitas áreas do conhecimento que podem ser integradas e desenvolvida. A maior parte das nossas pessoas têm uma idade maior, acima dos 40 anos, sete dos nossos colaboradores são assistentes pessoais. Não é uma profissão muito sexy, a profissão de assistente pessoal não é uma profissão que tenha grande notoriedade, não é muito reconhecida. A assistente pessoal ainda é muito confundida com a empregada doméstica e exige um conhecimento daquilo que é o envelhecimento, daquilo que são as pessoas mais velhas, o que é que muda a relação com as famílias, os próprios cuidados que se dão às pessoas. Não quer dizer que os jovens não consigam desempenhar este trabalho, claro que conseguem, mas exige termos outro tipo de pessoas que já têm alguma experiência em geriatria e formação e, por isso, as pessoas que nos têm chegado são um bocadinho mais velhas, com uma idade mais alta, o que é normal nesta área.

**E: Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: É o carácter de inovação da área de trabalho e é o facto de os projetos serem novos. Eles estão muito bem definidos, mas são recentes, têm três anos. Portanto, há muito espaço para crescer e é tudo muito flexível. Nós pensamos numa ideia, vamos testá-la, não funciona, pensamos noutra e isto dá uma dinâmica ao trabalho, isso é muito grande e é muito apetecível para as pessoas mais jovens. Além disso nós compreendemos que na faculdade estiveram direccionados mais para a vertente teórica, e que é aqui, no mercado de trabalho, que vão conseguir colocar em prática os conhecimentos então, damos essa abertura e disponibilidade o que os cativa a permanecer na empresa. Como nós trabalhamos com pessoas, as situações são todas muito diversas e isso acaba por dar uma bagagem, uma experiência muito grande, hoje é um caso, amanhã é outro. Nós também temos uma relação muito próxima com as famílias o que faz que também é necessário perceber muitas vezes como é que a família se posiciona em relação ao idoso, ao aumento da dependência da pessoa e, portanto, aqui é tudo muito amplo, muito diversificado, permite, de facto, tocar aqui em várias áreas. E eu acho que isso é muito positivo e muito motivador

**E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: Nós fazemos inquéritos anuais de satisfação, no final do ano. Fazemos internamente aos colaboradores, fazemos às famílias e fazemos também aos nossos clientes, aos idosos. É com base nos resultados, que avaliamos vários parâmetros com o desempenho da própria gestão, a organização do trabalho, a elaboração dos horários, a formação, o apoio que se dá no local pela equipa técnica, portanto, são avaliados vários parâmetros como as questões salariais, condições de trabalho... As avaliações têm sido muito positivas, na verdade, eu acho que nós temos muito cuidado com as pessoas, e depois o que nós tentamos fazer é, no ano a seguir, corresponder mais e melhor àquilo que as pessoas pedem de nós por exemplo, na formação, as pessoas dão sugestões de fazer esta ou aquela ação, desenvolver determinado tipo de competência e nós apoiamo-las. Em termos de condições, já pagamos acima daquilo que é a média dentro desta área, além de que todos os colaboradores têm contrato de trabalho, não trabalhamos com recibos verdes e isso também acaba por reter os colaboradores. No início, ainda tentamos ir por essa via, mas depois rapidamente percebemos que não era viável, tinha de ser pela contratação, é a única forma de reter... E as pessoas sentem-se mais seguras assim. As assistentes que estão todos os dias com os clientes também lidam com situações muito complexas do ponto de vista da saúde, do ponto de vista mental, do ponto de vista da relação com o idoso e com a própria família, que às vezes é mais difícil de gerir do que o próprio idoso. E, portanto, elas também têm um suporte muito grande, a equipa técnica. Nós estamos sempre muito presentes com elas e com os clientes. Isso também acaba por lhes dar algum conforto. Tudo o que é problemas, e nós temos isso muito bem balizado com as famílias, mesmo ao nível contratual, tudo aquilo que são questões que possam introduzir ali algum desgaste na relação entre a assistente e o idoso, isso é sempre remetido para nós, equipa técnica, para que elas possam fazer aquilo que estão a fazer tranquilamente, sem se preocuparem. Nós fazemos o serviço tradicional de um serviço de apoio domiciliário, que é a higiene, faz-se a cama, dá-se o banho, dá-se o pequeno almoço, veste-se.... Mas também temos, a maior parte dos nossos serviços, são serviços de permanência, portanto, são serviços em que nós estamos oito ou mais horas na casa do cliente.

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: É fundamental, aqui entra muito a questão da formação, elas se sentem seguras naquilo que estão a fazer. Isso é muito importante. E em termos de progressão profissional, nós tendo ainda uma estrutura pequena, não conseguimos fazer grandes planos de carreira. Mas,

quando há oportunidade, quando o serviço se reorganiza, e há oportunidade de promover alguém para outra posição, nós fazemos, não vamos buscar fora, a não ser que internamente não haja capacidade de resposta. Quando alguém tem perfil ou demonstra essa vontade, nós damos-lhe a formação, e acompanhamento para elas poderem também desenvolver-se a nível profissional e sentirem-se valorizadas. O que nós tentamos também fazer é, junto de outras entidades que estão mais ligadas a esta questão das assistentes pessoais, tentar, de alguma forma, promover a valorização e o prestígio da própria carreira. Portanto, isso também é outra frente onde trabalhamos, que não é um trabalho muito visível, mas esperamos nós que a médio e longo prazo, dê frutos.

**E: Existe alguma política de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Pronto, aqui acho que a estratégia passou muito por esta questão dos contratos. O que nós também fazemos é, vamos supor, elas trabalham 40 horas por semana, e, por qualquer motivo, naquela semana o cliente esteve internado no hospital, não fomos a casa, não demos assistência, mas surge um trabalho extra ao fim de semana. Nós poderíamos facilmente compensar as horas, por exemplo, não trabalhou durante a semana, há x serviço ao fim de semana, é um extra, mas não cumpriu as horas semanais, vai fazê-lo. O que nós fazemos é, sempre que há serviço extra, este serviço é pago e se a pessoa trabalha à noite, também é remunerado de acordo com isso. Se trabalha ao fim de semana, também. Para as noites, recebe substituto. Portanto, é muito com base na compensação financeira, na estabilidade em termos de posto de trabalho, no reconhecimento, portanto, nós somos cuidadosos em termos do reconhecimento do trabalho das pessoas. Destas dinâmicas também que fazemos internamente, tentamos criar partilhas de conhecimento dentro da equipa, que as pessoas se conheçam todas, criamos momentos para estarmos todas juntas, partilharmos experiências. E, portanto, eu acho que isto faz com que as pessoas encontrem na longevidade um bom ambiente de trabalho. Isso é muito importante. E sendo pessoas que normalmente vêm de funções ou de empresas, onde eram menos bem tratadas, tudo isto cria um conforto e cativa também. Faz com que elas se dediquem, estejam e fiquem. Portanto, acho que passa muito por aí, pela questão da formação, pela questão do reconhecimento e pelas condições de trabalho, não é? Em termos contratuais e em termos de remuneração. O que também fazemos é o acompanhamento mensal das faltas e no final do ano, aquelas pessoas que faltaram menos vezes são recompensadas e depois há aquelas ações pontuais, que eu acho que a maior parte das empresas faz, que é, chega ao final do ano e dá-se um bónus.

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade de colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Acredito que passa muito por o responsabilizarmos, valorizar o seu trabalho, dar-lhes espaço, independência, capacidade, e poder de decisão em coisas que não são críticas, assim também se sentem completos e integrados, criando um espírito de equipa onde todos aprendemos com todos. Acredito que são fatores cruciais.

**E: Que fatores, acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens mudar de emprego?**

e: O mercado de trabalho tem vindo a evoluir de uma forma dramática e temos de nos ir adaptando. Para a vossa geração e de quem entra agora no mercado de trabalho, vai haver uma mudança gigantesca. Esta coisa da inteligência artificial vai mudar drasticamente e muito rapidamente o mercado de trabalho, vai exigir da vossa parte, das gerações mais novas, uma capacidade de adaptação muito grande se bem que todos vocês já nasceram no tempo digital, portanto, há coisas que já são intuitivas. Eu vejo com a minha filha, as respostas têm que ser no imediato. Tudo tem que acontecer logo e as coisas, às vezes, não funcionam dessa forma, mas é uma aprendizagem. Mas eu acho que tem muito a ver com dois fatores. Por um lado, é o ambiente de trabalho, a forma como as pessoas se sentem ou não integradas, a forma como são recompensadas, a forma como são tratadas pelas hierarquias e, depois, a questão financeira, numa perspetiva também de progressão de carreira. Tendo agora também esta questão desta instabilidade política, que tem influência no investimento que se faz a nível de tudo, isto também faz com que as gerações mais novas, creio eu, procurem oportunidades fora. O mundo tornou-se muito pequeno, nós hoje estamos aqui, amanhã estamos na China e estamos a ter esta conversa na mesma. Tornou-se mesmo numa bolha. Nós conseguimos estar em qualquer lado a fazer qualquer coisa com a nossa equipa de trabalho, isto dá uma grande flexibilidade. Há muitas profissões novas a surgir, há muita coisa colaborativa e, portanto, as pessoas hoje valorizam outras coisas que, se calhar, até a minha própria geração não valorizavam muito. Vocês hoje valorizam o viajar, o conhecer outras culturas, aprender formas diferentes de fazer coisas, já não há aquela coisa do emprego para toda a vida, mas isto já há alguns anos e, portanto, eu acho que vocês também arriscam mais, são mais aventureiros. Em termos de línguas, o inglês hoje em dia, na vossa geração, é quase uma língua principal, adequam-se bem a qualquer contexto. Vai ser uma nova época e vocês vão crescer com isso, portanto, eu acho que está muito relacionado com isto. A forma como as pessoas vivem dentro das organizações, o ambiente que encontram e, depois, a capacidade

financeira. Nós hoje temos pais que têm filhos com 20 e muitos, que ainda estudam, e que estão em casa ou que trabalham, mas que, infelizmente, não têm capacidade financeira para se tornarem independentes. E, claro, que isto faz com que as pessoas procurem outras oportunidades que lhes traga melhores condições de vida. Toda a gente trabalha para ter melhores condições de vida e para evoluir e para poder fazer aquilo que gosta, bem como, ter o seu espaço e se não encontramos isso cá, temos de procurar fora. Nós, tradicionalmente, somos um país de imigração, nós exportávamos mão de obra não qualificada e importávamos qualificada, neste momento, o ciclo é inverso, exportamos mão de obra qualificada e importamos mão de obra não qualificada, o ciclo inverteu-se.

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: A empresa adota alguma política formal de equilíbrio trabalho- vida? Se sim, qual?**

e: O que nós tentamos fazer aqui, não de uma forma sistemática, é respeitar os horários que estão definidos em termos de carga de trabalho, não fazemos alterações de horários sem primeiro falar com as pessoas se podem ou não, porque isso tem impacto nos compromissos pessoais e familiares, quando são colaboradores com filhos mais novos, não fazem horários noturnos, por exemplo, somos flexíveis dentro do que nos é possível. Imagina, nós temos três pessoas a fazer rotativamente a mesma rota, de manhã e à tarde. Uma delas tem uma consulta de manhã, se puder, nós privilegiamos a troca. Troca com a de tarde, a de tarde faz a manhã, a de manhã faz a de tarde. Ela vai tranquilamente, faz o que tem a fazer e depois faz o turno da tarde. Há aqui alguma flexibilidade dentro daquilo que nos é possível fazer. Em termos de marcação de férias, conciliamos ou procuramos sempre conciliar as férias das colaboradoras que têm família e conciliar com aquelas que não têm. E, de facto, nós também temos sorte, porque talvez por esta forma como nós as vamos integrando e trabalhando, há uma grande solidariedade entre elas e, portanto, facilmente se ajudam mutuamente. E, se houver algum constrangimento elas substituem-se ou vamos nós fazer, procuramos ter esse equilíbrio.

**E: Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Pronto, o que eu posso dizer é que está muito relacionado com esta flexibilidade e a não penalização. A compreensão de que cada um de nós tem uma vida pessoal além do trabalho

e, portanto, nós temos que respeitar isso e tentar gerir as coisas o melhor possível de modo é que as pessoas, quando precisam de se ausentar, possam fazê-lo tranquilamente, sem estar com aquela pressão do horário, que tem que chegar àquela hora e que tem que fazer qualquer coisa ou que qualquer coisa vai deixar de ser feita.

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: Pronto, os horários não são muito flexíveis porque os horários estão pré-definidos, elas cumprem aquela grelha e depois há funções que não exigem estar no escritório, por exemplo, a equipa técnica está no escritório à terça e à quinta-feira. Os outros dias fazemos *home office*, mas nós também andamos muito por fora. Portanto, temos essa flexibilidade e elas, as cuidadoras, nunca vão ao escritório, só quando há eventos ou formações. Elas deslocam-se de casa delas para a casa do cliente e da casa do cliente para a casa delas. Além disso, oferecemos o dia de aniversário, a pessoa tira ali um diazinho, há pessoas que até metem férias nesses dias, claro que nós gostaríamos que, por exemplo, no dia de aniversário dos filhos, gostaríamos de o fazer, mas para já ainda não é viável. Sobre os programas de bem-estar, fazemos pequenas atividades dentro daquilo que é a nossa dimensão, no dia da mulher, oferecemos um valor para elas poderem ir ao cabeleireiro, no ano passado, no Natal, oferecemos, além do cabaz, uns vales para poderem fazer umas massagens de relaxamento. Sabes, as assistentes pessoais, quem vêm para esta área trabalhar, são pessoas muito humanas, com uma grande sensibilidade humana, são muito empáticas e que sofrem, às vezes, sofrem muito as vicissitudes das pessoas que cuidam. E, portanto, elas também têm um acompanhamento muito próximo em termos psicológicos e isso também as ajuda, às vezes, a resolver questões pessoais. Portanto, também acho que não é uma coisa instituída, mas também é uma ação que contribui para o bem-estar.

**E: Considera que os gestores e os líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?**

e: Primeiro, porque são eles que decidem, tendo deles o poder de decidir, têm logo um papel fundamental, ativo e central. A pandemia veio reforçar isto e nós vemos isto agora na dificuldade que as empresas estão a ter em fazer com que as pessoas retornem ao escritório, como antigamente, como antes da pandemia, porque as pessoas aprenderam a dar mais valor ao tempo. Hoje em dia, estar duas ou três horas em filas de trânsito para ir e para vir do trabalho é uma tortura. Portanto, eu acho que sim, que os líderes são essenciais, a

visão que a gestão de topo tem sobre a questão dos recursos humanos e do ativo humano ou da gestão das pessoas é fundamental para depois poderem definir políticas e implementá-las.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?**

e: Que me recorde, não.

**E: Recorda-se algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou familiar?**

e: Onde trabalho atualmente não, mas no passado tive que lidar com situações destas, em particular, dependendo também das áreas. Eu antes de trabalhar aqui na parte mais social fazia gestão de equipas em empresas tecnológicas onde às vezes o trabalho é extremamente exigente em termos de horas e havia pessoas que diziam que se trabalhassem ali seriam postos fora de casa e, portanto, tinham de arranhar uma alternativa. Já aconteceu com essa justificação. E também, a outro nível que é, às vezes há mulheres que quando decidem ser mães também decidem que o papel delas é estar em casa com os filhos, o principal papel que elas têm para desempenhar é a maternidade e, portanto, decidem deixar de trabalhar.

## **Estratégias Futuras**

**E: Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar a empresa mais atrativa para os jovens? (o que considera atratividade).**

e: No geral, e da minha experiência, tem muito haver com aquilo que a empresa oferece e daquilo que faz com que os permita desenvolverem-se. Um jovem no início de carreira, são pessoas menos sensíveis à parte financeira, se virem que conseguem desenvolver determinado nível de competências, é quase uma forma de complementar o que aprenderam academicamente e depois a partir dali seguir outros caminhos. O fator financeiro, as condições de trabalho e a flexibilidade também são muito importantes. Existindo um nível muito grande de confiança de quem gere a equipa e de quem entrega, bem como, um espírito crítico, ser organizado, responsável são fatores importantes para tornar uma empresa mais atrativa para os jovens.

**E: Acredita que as novas gerações (*Millennials* e Geração Z) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?**

e: Como disse anteriormente, a geração jovem traz consigo novas expectativas e formas de se relacionar, o que exige uma adaptação por parte do mercado de trabalho. A inteligência artificial irá transformar rapidamente esse mercado, exigindo grande capacidade de adaptação, embora vocês, jovens, já estejam mais familiarizados com o digital. Além disso, valorizam a flexibilidade, mobilidade, colaboração e experiências multiculturais, o que a minha geração, por exemplo, não valorizava tanto.

**E: Como vê o futuro das estratégias de retenção de jovens profissionais? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?**

e: Estar muito atento às mudanças tecnológicas, sociais, conhecer bem os perfis das pessoas que se pretende candidatar. Hoje em dia percebemos que as *soft skills* são muito mais valorizadas do que as competências técnicas, pois esta adquire-se com formação. O próprio pacote remuneratório não tem de ser igual para toda a gente, quase que desenhado à medida consoante aquilo que a pessoa está disposta a fazer, como trabalhar a tempo inteiro, ou jornada continua. O tempo pessoal é muito importante, temos de ter consciência que as pessoas precisam desse tempo e claro, ser empresas muito viradas para o futuro, tem de ser algo motivador e exigente do ponto de vista intelectual e não ser só o fazer tarefas repetitivas, fazer o que me mandam e não ter espírito crítico nem opinião, isso é algo que não cai bem aos jovens porque eles gostam de autonomia, de opinar sobre os assuntos. Um desafio vai ser que vai tudo ser muito afunilado e o novo tema de felicidade no trabalho que valoriza os pequenos equipamentos que permita a pessoa relaxar ou trabalhar em ambientes diferentes e as vezes o ambiente e disponibilidade das chefias é muito importante, mais até que o salário, respeitando sempre o espaço e a forma como a pessoa é. O que isto quer dizer é que se as pessoas forem mais felizes, produzem mais, e vão dar melhor rentabilidade à empresa.

## **Anexo 7 – Entrevista nº6**

Género feminino.

Faixa etária entre os 45 e os 50 anos.

### **Introdução e Contexto**

**E: Qual é o setor da atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: Eu trabalho na administração pública, somos um alto aqui. Temos cerca de 4.500 trabalhadores.

**E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: Na área de gestão de recursos humanos, trabalho há um ano. No município, há 22.

**E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Sim, eu tirei o curso de Direito, depois especializei-me em Direito Público na área do urbanismo. Muito rapidamente percebi que claramente queria trabalhar na administração pública. Tirei o curso com essa perspetiva, ainda exerci a Advocacia durante dois anos e confirmei que não era aquilo que queria. E depois fui estando atenta a estágios, quando tinha 24, 25 anos, abriu um estágio aqui na Câmara e candidatei-me, como estagiária. Depois, candidatei-me a um contrato de termo e depois a um por tempo indeterminado, fui fazendo este percurso, na altura, como jurista. Depois, jurista na área do urbanismo. Em 2012, fui convidada para um lugar em regime de substituição como chefe de divisão da Assessoria Jurídica e fiquei, tive nessas funções durante alguns anos. Depois passei a Diretora do Departamento dos Serviços Jurídicos e estive, portanto, tive 16 anos nos serviços jurídicos, quando fiz 40 anos, pensei, já estou aqui há muito tempo. E quero fazer alguma coisa diferente e foi muito engraçado o percurso porque senti que já não estava a evoluir e quis procurar algo, andei à procura fora da administração pública e entretanto, nessa altura, abriu um concurso para Diretor do Departamento do Gabinete do Município e pensei que era muito interessante, isto foi em 2019. O objetivo seria promover projetos de inovação. Projetos ligados à auscultação dos trabalhadores, antecipação de problemas. Estava a começar a construir-se o Cartão Porto. E, então, percebi que o perfil que era pretendido para ali era além ligado à Administração Pública, que soube esse direito, mas também gostasse da área da inovação e da participação. Dizer aqui que, pelo meio disto tudo, tive um ano de

licença sem inclinação num projeto de voluntariado internacional na área do desenvolvimento. E, portanto, aí com muito trabalho participativo nas comunidades. Tinha esse lado todo de gostar de processos participativos. E, então, vim para concorrer a esse concurso e fiquei. E foi um trabalho imenso de desenvolvimento de projetos na área informática. Da informática e da inovação, construímos o Cartão Porto com base nos princípios do *Service Design* e do *Human Center Design*. Depois, no fundo, chamávamos muitas vezes o Gabinete do Município 2.0. Portanto, foi a transformação digital do Gabinete do Município que eu tive nesse processo e muito interessante. Depois daí, muito ligada aos dados também, a organização dos dados, fui chamada para o Departamento de Proteção de Dados, não por causa da proteção de dados, mas por causa da valorização de dados e da organização dos dados. Aí tive pouco tempo, porque, entretanto, a diretora de Gestão de Pessoas saiu e chamaram-me para vir em regime de substituição e aqui estou, há um ano. Aqui encontro uma casa já muito arrumada. Portanto, quando cheguei há um ano, já tínhamos uma casa muito arrumada da perspectiva de construção de projetos pensando em todo o ciclo de vida de Gestão de Pessoas e neste momento, na verdade, ainda encontro muito trabalho para fazer na área da transformação digital. Desafios muito grandes e este da questão da retenção e da questão do envolvimento geracional, de como é que se conquistam pessoas nas suas diferentes posições, é um desafio grande.

### **Retenção de Jovens Profissionais**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?**

e: Nós da administração pública temos ainda uma dificuldade de atração de talento jovem. Isto é, este percurso que eu acabei de contar não é um percurso muito tradicional. Também depende muito das áreas, temos áreas muito distintas desde arquitetos, engenheiros no urbanismo, bombeiros e polícias e coveiros e técnico de informática, portanto, isto que eu estou a dizer não é uma verdade absoluta para todas as áreas. Mas, se olharmos para a média, a média de idades das pessoas que concorrem aos nossos concursos, não é o primeiro emprego que as pessoas jovens procuram, claro que se formos ver depois a área a área, há exceções, como a área da comunicação, mas, na média, nós não contratamos pessoas muito novas. Portanto, ronda a faixa dos 30, depois disso, o que se tem notado é que a faixa etária mais nova, aqui estou a falar dos 22 aos 25 anos, as pessoas nos primeiros anos de carreira, vêm tudo de forma mais volátil, no funo, já não entram aqui como antes, acho que

antigamente as pessoas entravam na função pública e diziam isto é para a vida toda, agora não. Hoje não se sente isso. É como se fosse uma aprendizagem, mas sem o tempo da aprendizagem. Entra a sensação que temos algumas vezes, até de compromisso, é, as pessoas entram, nós temos um processo de *onboarding* que demora cerca de dois meses, e nessa altura o *chip* das pessoas já é estar à procura de outro emprego, portanto, aqui sentimos também que o nível de compromisso não é tanto, acho que o fator remuneração tem um peso muito grande aqui. Se nos compararmos, um técnico superior está a receber, entra e está a receber 1.100 a 1.200 euros líquidos e, se calhar, se for para o mercado, facilmente consegue isto, noutras áreas com muito menos exigência e muito menos responsabilidade, enquanto nós não conseguimos combater porque a remuneração está na lei.

**E: Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: Há os fatores tradicionais da função pública, esta questão da estabilidade, a questão do regime da ADSE, não é nada indiferente. Acredito muito que o fator reputacional também tem um poder grande, não é indiferente para as pessoas dizerem que trabalham na Câmara e terem orgulho em trabalhar nesta Câmara. O que nós fazemos aqui tem repercussão, não sentimos que estamos a trabalhar só para a cidade, nós sabemos que o que fizemos aqui vai ser replicado e vai ser copiado e isto dá-nos muito o sentimento de que estamos a trabalhar numa casa que é muito reconhecida, por um lado, esta questão reputacional, por outro lado, o sentido de serviço. Nós, de facto, sentimos que temos um impacto na vida das pessoas e podemos ter um impacto na vida das pessoas da cidade. E acho que isso é, para mim, é o que me faz estar aqui, o que me faz sentir desta casa, é o mesmo sentido. Estamos a trabalhar para a cidade. Se eu estivesse a trabalhar num privado, eu estaria a trabalhar para o dono da empresa e aqui, na verdade, nós estamos a trabalhar por um bem comum, para a cidade.

**E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: Nós utilizamos o Sistema de Avaliação e Desempenho como principal mecanismo para aferir o desempenho dos colaboradores, este é um sistema associado a cotas.

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: A importância é total, temos muitas medidas para isso, ainda não tenho a certeza que ela seja um fator de retenção, mas nós temos várias medidas, desde logo, temos uma coisa que

se chama percursos formativos. No qual, cada pessoa quando entra, por exemplo, como arquiteta na Câmara para o serviço de urbanismo, tem logo um painel de formações que nós lhe vamos dar ao longo da vida, isto é, sabe que nesta casa vai estar sempre a ter formação, vai estar sempre a crescer, vai estar sempre a aprender. E é a formação que nós fazemos à medida das necessidades do serviço e fazemos com os melhores, isto é, imagina, precisa de uma formação sobre urbanismo, quem vai dar aquela formação específica é o professor especializado naquela matéria que é o topo de gama e, portanto, desta perspetiva, nós fazemos questão que quem esteja a desempenhar as funções esteja a desempenhar-se sabendo e estando com as melhores competências e, portanto, temos mesmo estes percursos formativos e sabemos que ao longo da carreira vai ter isto. Depois, trabalhamos numa casa, os trabalhadores que estão no processo, às vezes, têm dificuldade em ver logo o que está a acontecer, mas acontece e quando acontece compreendem. Como eu disse há bocadinho, nós temos várias áreas, isto é: urbanismo, bombeiros... e tal como eu, quando senti que já não estava a crescer e procurei fora, mas onde depois consegui encontrar foi aqui. Foi mesmo cá dentro. Ou seja, alguém diz que está cansado de ser varredor, vem-nos dizer, e nós temos aqui uma divisão que é a divisão de gestão socioprofissional que faz a gestão destes projetos, vem-nos dizer, e nós vemos o que podemos fazer, pode não ser imediato porque existem regras burocráticas, só pode ir para o serviço se houver vaga, as pessoas quando vêm falar connosco, dizem que estão muito cansadas e querem mudar amanhã, então nós temos que fazer o tetrís e tentar fazer as ligações, mas fazemos isso e portanto temos aqui muitos processos de mobilidade que são as pessoas identificadas, gostava de fazer outra coisa, assim que conseguem, assim que conseguimos, mudam. Hoje está a começar uma trabalhadora que tinha um processo de mobilidade que iniciou em novembro e já estava super ansiosa, depois até ficou zangada connosco porque abríamos concurso para um lugar que se calhar ela até podia ir, depois também estudamos o perfil da pessoa, para ver se é o lugar mais indicado. Portanto, toda esta preocupação com a formação, por um lado, para as pessoas sentirem que estão sempre a evoluir nas suas funções, que há esta abertura para funções novas e estes processos de mobilidade, no fundo são a nossa tentativa de garantir que quem quer ficar na casa, com funções diferentes, ou quem quer ficar na casa a sentir que está a evoluir, pode ficar. Uma outra coisa que nós fazemos também é, as pessoas com conhecimento especializado e que são capazes já, elas próprias, de transmitir conhecimento, nós fazemos com que elas sejam formadoras e aí são pagas, durante a sua hora de trabalho, como formadoras para formar outros e isso também acaba por ser um reconhecimento do seu valor. Sem dúvida, é uma mais valia. A progressão de carreira aqui é muito lenta, agora

a lei mudou e, portanto, isto em vez de ser de 10 em 10 passa a ser de 6 em 6. 6 em 6 anos e sobe 50 euros. É esta a progressão que temos neste momento, o que é muito pouco.

**E: Existe alguma política de reconhecimento de recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Financeira não há porque não podemos, não é totalmente verdade que não possamos, associado ao Sistema de Avaliação e Desempenho. A lei prevê a possibilidade da atribuição de prêmios de desempenho, nós não os temos aprovados neste momento porque, como tem cotas, vai sendo sempre um processo percecionado como injusto porque, não têm nota todas as pessoas que se calhar mereciam, têm notas as pessoas que entram na cota e essas pessoas progridem mais depressa. Se além desse fator de injustiça nós acrescentássemos um fator financeiro, poderia ter aqui um duplo sentimento de injustiça e, portanto, não o temos a aplicar. Mas seria possível financeiramente, isso tem sido uma estratégia do município, as recompensas de talento da perspetiva desta, mas claro, não deixa de ter alguma repercussão financeira. Na verdade, nós gostamos de dar palco às nossas pessoas e aos nossos talentos, desde logo com formação e depois com tudo o que seja. Temos muita gente que vai a congressos internacionais, que é apresentado como especialista nas áreas financeiras e, depois, também temos muita gente que, na sequência disto, tem acumulações de funções. Sempre que há acumulação de funções com áreas que sejam compatíveis com as áreas de desenvolvimento. Portanto, quando alguém pensa - o meu salário base na função pública é este e não temos outras formas de recompensa - a recompensa também tem retorno financeiro, acaba por ser esta, um palco para processos que provavelmente seriam difíceis de abraçar em organizações mais pequenas, um palco com uma rede que é internacional. Portanto, acaba por ter este reconhecimento, esta forma de recompensa, este nível de comunicação, que a marca a cidade. Portanto, acaba a valer mais do que os mil euros da recompensa financeira.

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade dos colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Nós estamos neste momento a ponderar ter aqui construído uma ordem de serviço que limite a possibilidade de saída - no qual as pessoas entram no município e depois podem pedir mobilidade para outras organizações públicas -, portanto, antes dos três anos estamos a ponderar isto porque nós recortamos muito depressa e segundo os nossos, vamos chamar-lhe concorrentes, porque são outras entidades de administração pública, recortamos bem. O

que acontece é que depois e x i s t e m outras entidades vêm buscar as pessoas que nós recortamos, na verdade não andamos a recortar para estas organizações e, portanto, uma das regras que estamos agora a trabalhar é criar essa regra de proibição. Aqui lutamos muito contra a palavra retenção, porque não acreditamos que nenhum trabalhador retido trabalhe bem. No fundo o que nós queremos é compromisso, é garantir que as pessoas estão de tal forma comprometidas e de tal forma envolvidas que ficam cá, porque querem. Esta regra que estamos a criar agora, no fundo é a regra do retorno, nós temos o nível de investimento inicial e de formação de que falei, pelo menos garantir o retorno do investimento que estamos a fazer ao fim de três anos, que é quando temos retorno. O custo do recrutamento, que é um custo grande, é um processo que demora seis meses, com uma média de mil candidatos, portanto, o custo da formação, portanto, esse será o tempo. Na Câmara também existem várias fases de recrutamento, há todo um processo legal que, tradicionalmente, tem de passar por três fases: prova de conhecimento, avaliação psicológica e interesse de deteção de proibição de retenção. Do ponto de vista simplificado são três fases. Imagina os custos que tem. Portanto, se a pessoa entra e no final disto tudo sai, é muito dispendioso para nós.

**E: Que fatores acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?**

e: O que vou dizer sobre isto é muito empírico. Eu não sei ser geracional, não sei mesmo, não tenho nada esta visão de que há os jovens de agora e os de antigamente. Eu gosto muito de citar uma frase que começa precisamente assim: os jovens de agora não sabem o que fazem, não pensam, não sabem pensar. Esta frase é do Sócrates, de grego. Os jovens de agora. Eu não sei o que é isso, dos jovens de agora, sinceramente. Faço mais autoanálise, isto é, pode estar relacionado com uma falta de capacidade das organizações de se adaptarem à realidade destes jovens. Hoje em dia, estamos a falar, as pessoas que hoje têm 22 ou 23 anos, nasceram em 2000/2003 ...por aí. Tudo o que eu lhe contarei sobre o que era o mundo em 1980 ou em 1990 é uma história. Mas a verdade é esta, nós estamos a trabalhar, e as pessoas, eu tenho 46, as pessoas que estão nos lugares de decisão - diria que eu ainda sou nova terão mais 10 anos que eu. São pessoas que têm dificuldade em imaginar o que é a cabeça de uma pessoa que nasceu num mundo digital. E eu imagino muito que seja, e penso nisso muitas vezes, deve ser muito difícil para uma pessoa cujo mundo é tudo digital e que nós não sabemos como é que pensa, porque nós também não vivemos assim. Adaptar-se a uma realidade onde chega a um mundo profundamente burocrático e isto é uma coisa contra a qual eu luto todos os minutos, como é o da administração pública, portanto, esta

experiência que tive nos trabalhos de inovação e nos trabalhos de desenvolvimento digital e de parcerias e de participação associado. A esta intenção de ter de desburocratizar, como eu tenho o lado do Direito, eu sei até onde é que nós podemos ir. E até considero uma mais-valia, temos que cumprir as regras, mas não temos que as cumprir de uma forma que seja absurda. Percebo que para uma pessoa que nasceu num mundo digital, entrar num mundo burocrático, seja ele qual for, acho mesmo que historicamente nós estamos a viver uma revolução, acho mesmo, que ainda não sabemos trabalhar com ela. Eu já achava que estávamos a viver uma revolução só pela transformação digital, com a inteligência artificial generativa é outra. Eu entrei na faculdade há 20 anos e quando entrei não havia computadores ou havia meia dúzia, agora, sem computador não há faculdade, quase, estou a exagerar como é lógico. Entretanto perdi-me, mas respondendo à pergunta, eu acho que os jovens ainda vão à procura do seu lugar, onde é que encaixam, aqui, e acho que o grande segredo é nós sabermos dar a estes jovens o seu lugar, o seu respetivo valor. Dizer algo como, nós aqui temos trabalhado assim, mas se tu quiseses trabalhar de outra maneira, se houver trabalhado de outra maneira vai e dá-lhes este valor e voz. Conseguir pôr isto a trabalhar nas organizações acho que é o nosso desafio. Senão andam à procura do lugar onde se sentem valorizados e onde se sentem em identidade, isso não é uma coisa dos jovens de agora, é uma coisa dos jovens todos de sempre.

## **Equilíbrio Trabalho-Vida**

### **E: A empresa adota alguma política formal de equilíbrio trabalho-vida? Se sim, qual?**

e: Nós levamos isso a sério, somos certificados, da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e levamos mesmo muito a sério esta questão. Temos este sistema de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, dividido em três grandes eixos, vou-lhe chamar assim, um eixo que tem a ver com o tal lado individual, isto é, temos aqui um conjunto, um pacote de medidas, nós temos ao todo, neste momento, 52 medidas definidas, definidas e implementadas, para o lado pessoal. Questionamos o que as pessoas gostam, por exemplo yoga, e implementamos atividades de yoga que possa fazer na hora de trabalho. Outra política que ainda não está implementada, mas estamos a trabalhar nela é que, um profissional trabalha numa área como arquitetura, mas gostava de ter um curso de jardinagem. Então, estamos a criar aqui um conjunto de cursos, fora da sua área profissional, para que as pessoas interessadas possam aprender e desenvolver sobre isso, portanto, coisas,

ações da vida pessoal de cada um, depois o que está relacionado com a vida familiar, para além das questões da lei, se tiver filhos menores, tem horário reduzido. Mas, além disso, uma grande preocupação com o acompanhamento das mães, que regressam depois de uma licença de maternidade, ter garantido, por exemplo, coisas tão simples quanto garantir que tenham um espaço para tirar leite, garantir que o próprio dirigente tenha sensibilidade para conseguir adaptar o trabalho ao seu horário, sem que a pessoa sinta que está a ser menosprezada, porque está a chegar todo este foco na vida familiar, estou a resumir muito, do lado profissional, tudo isto que lhe falei, das competências, a formação, assim, para ir desenvolvendo. Temos todo o pacote da saúde mental, e aqui também uma grande aposta nossa e desde 2020 já demos 862 formações sobre saúde mental, todos os dirigentes têm de ter esta formação, todas as pessoas que entram têm esta formação e é muito importante para nós que não seja um assunto tabu e que haja literacia sobre isto. Além disso, devem perceber que atuar tem de ser de forma preventiva e não só quando acontece, além da formação temos muitas ações concretas com profissionais específicos (policia, bombeiros – que são pessoas que estão mais próximas de potenciais situações de trauma), e depois temos gratuitamente consultas de psicologia, no horário de trabalho e fora da camara, é um protocolo que temos com a Encontrar-se, completamente confidencial, dizem que vêm à medicina do trabalho e vão lá e isto tem ajudado muita gente, já demos 3300 consultas e vamos agora alargar à psiquiatria.

**E: Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Nós não temos isso estudado, mais à frente poderemos ter, mas quero acreditar que sim, que as pessoas ficam na camara também porque percebem que têm todo este apoio.

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: Horários flexíveis - tirando os que não dá, como os jardineiros... sim, na generalidade a regra é o horário flexível. Em relação ao teletrabalho não o temos implementado numa perspetiva de que toda a gente pode usufruir, temos além das que estão na lei, podemos implementar em situações em que situações da vida pessoal e familiar assim o exige, como cuidadores que têm pais a seu cargo. Nós ainda não temos implementado o teletrabalho, está a ser estudado com muita cautela, mas no momento há muitas funções no qual não é possível implementar e numa instituição como esta, se tivéssemos para situações que é possível

tivéssemos e para outras não, iríamos aqui criar mobilidade, sentimento de pertença. Havemos de encontrar sistemas flexíveis, porque perde-se cultura da empresa e relações sociais, muitas depressões vêm da sequência do teletrabalho. Dias de folga adicional, o que fazemos é um acordo coletivo de emprego publico e nós negociamos 3 dias adicionais, em vez de 22 dias têm 25 dias, se quiserem que seja o de trabalho tudo bem, se não, não. Relativamente aos programas de bem-estar temos muitos e as pessoas aderem muito bem às nossas iniciativas e benefícios.

**E: Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?**

e: Sim, os nossos gestores e líderes são de facto pessoas muito preocupadas com a saúde dos seus trabalhadores, mas não com a sua e isso preocupa-me porque querem tanto cuidar das suas equipas que se esquecem de si. Vejo muitas situações em que há uma sobrecarga de responsabilidade, portanto sim, têm um papel ativo e aqui desempenham-no para as suas equipas, para si é um desafio. Os líderes e gestores são pessoas que têm dificuldade em imaginar o que é a cabeça de uma pessoa que nasceu num mundo digital, que pensa num mundo digital. E eu imagino muito que seja, e penso isto muitas vezes, deve ser muito difícil para uma pessoa cujo mundo é tudo digital e que nós não sabemos como é que pensa, porque nós também não vivemos assim, adaptar-se a uma realidade onde chega a um mundo profundamente burocrático. Nós estamos a viver uma revolução, acho mesmo, que ainda não sabemos trabalhar com ela e acho que essa revolução, eu já achava que estávamos a viver uma revolução só pela transformação digital, com a inteligência artificial generativa é outra.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?**

e: Não, excluindo a questão do teletrabalho e eu não o considero como uma medida de bem-estar, ao contrário, acho que esta é uma Câmara no qual cada proposta é bem respondida.

**E: Recorda-se de algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou familiar?**

e: Eu em concreto não me recordo, porque temos horários e alguma flexibilidade. Estes fatores acredito que permitem a conciliação do trabalho com a vida pessoal e profissional.

## **Estratégias Futuras**

**E: Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar a empresa mais atrativa para os jovens? (o que considera atratividade).**

e: A questão de nós sabermos ser uma entidade de inovação e onde se dá espaço para o saber fazer que os jovens nos trazem, essa é a peça chave. Se os jovens ao entrarem sentirem-se acolhidos, com voz e responsabilidade, conseguimos atrair e reter. Poderem fazer um trabalho sério, rigoroso, com impacto e responsabilidade agarra o profissional pois entende que podem crescer. Para mim os jovens são comprometidos, querem agarrar desafios desses, atrair é chamar para o sentido, demonstrar como a remuneração de estar nesta casa é maior que a remuneração do trabalho, trazendo-o para uma exposição e uma montra que abrirá portas.

**E: Acredita que as novas gerações (*Millennials* e *Geração Z*) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?**

e: Não diria estruturais, mais do que isso acho que são mudanças pessoais, acho que não temos de nos preocupar em construir novas grandes políticas. Para mim, gestão de recursos humanos, é criar condições para garantir que aquela pessoa trabalha o melhor possível e “tiramos” dela o melhor de si logo, antes de grandes políticas acho que é preciso os gestores estarem dispostos a isso. Pode estar relacionado com uma falta de capacidade das organizações se adaptarem à realidade destes jovens hoje em dia.

**E: Como vê o futuro das estratégias de retenção de jovens profissionais? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?**

e: Foco em cada pessoa, capacidade de adaptabilidade, dar valor a cada um quando chega, dar tempo de aprendizagem a quem chega, dar-lhes algo que se sintam valorizados e por outro lado dar-lhes as ferramentas para poderem aprender e crescer.

## **Anexo 8 – Entrevista nº7**

Género masculino.

Faixa etária entre os 25 e os 30 anos.

### **Introdução e Contexto**

**E: Qual o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: O setor de atuação é saúde e, temos cerca de 60 colaboradores.

**E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: Trabalho há cerca de 5anos.

**E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Sou enfermeiro, presto cuidados diretos e faço gestão de pessoas.

### **Retenção de Talentos**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens talentos? Se sim, quais?**

e: Alguma, já tivemos mais facilidade em reter do que agora devido ao mercado, porque trabalhamos com enfermeiros e o processo de contratação dos hospitais é mais aliciante e o objetivo de muitos profissionais é ir para lá e acabam por sair, mas conseguimos ter a equipa que queremos e manter esses elementos, a dificuldade será mesmo no recrutamento para fixar equipa e não na manutenção dos recursos.

**E: Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: A questão financeira, os horários, a facilidade de comunicação com os RH, a facilidade de adaptação à vida da pessoa, o local de trabalho vs distância para casa, são os elementos major, depois a qualidade do trabalho e a disponibilidade de materiais.

**E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: Fazemos questionários trimestrais, sobre todas as áreas que possam envolver o colaborador, tanto do local do trabalho, na vertente de comunicação com os RH, desde horários e tudo e a parte financeira (pagamentos, tempos...)

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: Temos um plano de crescimento dentro da empresa que não está bem balizado, é um pouco pelo rendimento de cada profissional, mas é algo que é obrigatório ou bianual ou só anual. Há um aumento progressivo sem haver necessidade de o trabalhador ter de pedir, acho que isso também é uma mais valia que estamos a dar importância ao trabalhador e não ter de ser ele próprio a pedir para ser aumentado/valorizado.

**E: Existe alguma política de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Sim, tudo o que envolva trabalho extra, disponibilidade em cima da hora, o prolongamento em turnos consecutivos que saem fora daquilo que é exigido por lei, tudo o que seja em prol da empresa é bem visto e tentamos ao máximo recompensar essa pessoa.

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade de colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Não existe estratégias específicas para evitar essa rotatividade específica dos colaboradores mais jovens, os jovens e menos jovens têm exatamente a mesma leitura para nós como GRH, são todos iguais, têm todos os mesmos direitos e deveres. Tentamos facilitar sempre, diminuindo a menor rotatividade possível, ajustar junto da habitação, bons valores á hora, é tudo o que fazemos para agarrar esses colaboradores e um bom ambiente de trabalho.

**E: Que fatores acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?**

e: Os colaboradores mais jovens vêm de uma era de facilitismo, em que é fácil de arranjar trabalho de uma forma ou de outra, não vestem tanto a camisola como os mais velhos, acho que é um fator mais geracional, acho que é a geração que provoca esse tipo de volatilidade no local de trabalho porque, está estudado porque os *Milleniuns* e as novas gerações terão na sua vida mais de 20 empregos/trabalhos diferentes ao contrario do que não acontece com os nossos pais ou gerações mais antigas em que têm 1/2 trabalhos ao longo da vida, portanto, acho que é mesmo um fator geracional e não provocado pelas entidades em si.

## **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: A empresa adota alguma política formal de equilíbrio trabalho-vida? Se sim, qual?**

e: Sim, temos por base o que está acordado pela ACT, em termos de carga horária diária vs folgas e tentamos agilizar da melhor forma, sendo que em algumas situações excedemos as folgas que são estipuladas legalmente para beneficiar porque noutras situações também saíram prejudicados porque fizeram horas a mais.

**E: Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Tem impacto porque o profissional sabe que agora está a dar e que é recompensado de alguma forma mais à frente, não temos forma de medir

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: Temos as folgas extra, a flexibilidade de horários, por exemplo, pedimos as indisponibilidades no início de cada mês e adaptamos o horário da pessoa tendo em conta isso, sem obrigar que tenham de meter férias

**E: Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?**

e: Sim, têm de estar no terreno, de ouvir os profissionais, perceber se eles estão contentes ou não e incluir no processo de decisão em horários, procedimentos e local de trabalho.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?**

e: Não, até porque as políticas que implementamos advém de uma ideia do gestor, mas que é discutida pelos profissionais

## **Anexo 9 – Entrevista nº8**

Género masculino.

Faixa etária entre os 30 e os 35 anos.

### **Introdução e Contexto**

#### **E: Qual o setor de atuação da empresa e o número aproximado de colaboradores?**

e: “Ok, portanto eu trabalho numa multinacional de consultoria em recursos humanos, em que nós somos uma empresa de multisserviços, desde a área da formação, a área do recrutamento, a área de trabalho temporário, a área de *outsourcing*. E eu trabalho especificamente na área, no setor, se quisermos chamar assim, do recrutamento direto para as empresas. Ou seja, tem uma necessidade de recrutamento, e nós fazemos todo o trabalho de triagem curricular, entrevistas, apresentação de candidatos, e o nosso trabalho é concluído quando o nosso cliente, seja ele uma empresa de qualquer, não interessa qual é a empresa, de qualquer setor de atividade, qualquer categoria profissional, o nosso trabalho é concluído quando fechamos o processo de recrutamento com um desses nossos candidatos. A empresa em si, dentro destes serviços todos, em Portugal tem mais de 300 colaboradores, 30, 50 sensivelmente, embora aí eu trabalhe especificamente na área de recrutamento e seleção. Dentro destes quatro grandes serviços, eu estou na área de recrutamento e seleção.

#### **E: Há quanto tempo trabalha na área de gestão de recursos humanos?**

e: Desde 2016, portanto, há cerca de 8 ou 9 anos.

#### **E: Pode começar por falar um pouco sobre a sua experiência profissional e o seu papel na empresa?**

e: Eu trabalho nesta área de consultoria em recursos humanos, o que é diferente do que trabalhar numa empresa em recursos humanos, são coisas distintas, já me permitiu ter uma visibilidade, uma, diria, uma conjugação de pontos que eu posso olhar e perceber que, efetivamente, independentemente do setor do cliente, quer seja uma metalúrgica, quer seja mecânica, do setor alimentar, do setor têxtil, há problemas e situações muito, portanto, comuns na área de recrutamento. Pode mudar o setor, pode mudar o serviço, pode mudar a categoria, mas as situações do ponto de vista do recrutamento são sempre iguais. E claro que há 10 anos atrás vivíamos uma determinada conjuntura, agora vivemos outra. Pronto, e

o facto de eu trabalhar com diferentes indústrias, com diferentes geografias, a Zona Norte e Centro, é toda da minha responsabilidade, portanto, isto faz com que eu também consiga ter uma visão daquilo que é, o que é que a geografia tem impacto ou não naquilo que é o recrutamento e a retenção das pessoas. Mas eu diria que, pronto, a minha experiência varia muito, ou tem variado muito nos últimos anos, mas hoje em dia vivemos uma era no recrutamento tão muito diferente que há 6 ou 7 anos atrás. Mas não sei se respondi efetivamente à pergunta. Quando terminei a licenciatura, trabalhei na área das compras numa gráfica, depois integrei uma empresa de recrutamento, mas é muito mais pequenina, se é assim que podemos dizer, em relação à empresa que estou hoje, entrei apenas em 2020. Não para esta função agora, a gerir a Zona Norte e Centro, mas para ser consultor, ou seja, para fazer o que os consultores fazem agora, que reportam diretamente a mim, mas eu entrei para fazer diretamente o reportamento, hoje em dia não faço o reportamento, faço a gestão destes primeiros consultores da Zona Norte e Centro, que são cerca de 16 ou 17 pessoas que reportam a mim. Portanto, eu não integrei logo na área dos recursos humanos, trabalhei cerca de 6 meses em compras ainda, antes de integrar na área dos recursos humanos.

### **Retenção de Jovens Profissionais**

**E: A empresa enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais? Se sim, quais?**

e: Sim, eu acho que isso sobre a retenção de jovens profissionais é uma dificuldade de qualquer empresa, qualquer, é um bocadinho arriscado dizer isto, mas eu vejo isso não só pela empresa que estou, mas também com as empresas que nós trabalhamos, porque, como tu vais calcular, muitas necessidades de recrutamento que nós temos é porque alguém saiu, ou porque alguém encontrou uma coisa melhor, a pagar mais, pronto. E o que eu noto hoje, do ponto de vista global, a retenção está muito direcionada, eu acho que a parte do salário é algo que tem um impacto grande, é algo que os trabalhadores procuram com clareza, ou como é que eu dizer, sempre com condições melhores, procuram sempre melhorar a sua vida profissional, do ponto de vista também humanitário, o que é legítimo, mas cada vez mais também sentimos que só isso pode não ser importante, porque efetivamente vivemos numa era em que o contrato psicológico, há outros nomes que se dão a isto, o vínculo emocional que os trabalhadores têm com as empresas também é significativo, e também outras pequenas condições que não são monetárias, mas podem fazer, ou seja, ter um papel

determinante na altura de sair ou não, como por exemplo, mais dias de férias, como por exemplo, outro tipo de benefícios, desde seguro de saúde, seguro de vida, que espero que ninguém queira que seja utilizado, mas também existe, benefícios por exemplo para os filhos, ou ter a tarde do dia de aniversário dos filhos, ou a empresa dar uma prenda ao aniversário dos filhos, por exemplo, estou a dar aqui no dia do pai sair mais cedo, no dia da mãe sair mais cedo, são pequenas coisas, é claro que isto, se temos a falar que há uma empresa que dá mais de 500 euros, isto não é igual, mas são pequenas atenções que as empresas estão atentas, e que podem ser às vezes suficientes para reter as pessoas. Mas eu acho que a retenção hoje em dia está muito relacionada com o salário, como também se costuma dizer, está para muita coisa, há pessoas que pagam muito bem, mas há pessoas que recebem muito bem e estão desmotivadas. É um dos problemas que muitas empresas de recursos humanos pensam - eu pago mais e resolvo o problema. O que é certo é que aquela pessoa continua desmotivada.

**E: Na sua experiência, quais são os elementos mais valorizados pelos jovens para permanecer na empresa?**

e: “Enquanto que o reconhecimento, a atenção, a flexibilidade, o facto de a pessoa ter que sair de repente e não descontares aquela tarde, por exemplo, são coisas que marcam muito mais as pessoas do que se és aumentado. Ok, és aumentado, mas passando 3, 4 meses o aumento já é banal. E eu acho que há muitas empresas que pensam que com os aumentos tapam muita coisa, e tapam, mas o que é certo é que continua muita gente desmotivada em Portugal ali a trabalhar e a ganhar bem. E isso acontece muito. Eu não tenho a mínima dúvida que acontece em muitas empresas, em muitas funções, pessoas a serem bem pagas, mas extremamente desmotivadas. Isso quer dizer que, de facto, o salário não é tudo. E acho que a retenção é um bocadinho uma conjugação destas coisas todas.”

**E: Como a empresa avalia a satisfação e o compromisso dos jovens trabalhadores?**

e: É assim, nós temos vários questionários. Temos o Picano, que é um questionário que lançamos para os colaboradores internos de motivação, onde abordamos vários temas, desde a liderança, a chefia, condições de trabalho, diversidade e inclusão... uma panóplia de perguntas que são feitas. É um questionário enorme, entre 0 a 10, em que tu respondes a isso tudo e, de alguma forma, os recursos humanos internos conseguem medir o grau de satisfação e onde é que os colaboradores estão mais motivados, onde é que eles apresentam mais pontos de melhoria ou pontos de envolvimento, se assim queiramos chamar. Isso é

feito, acho que são três vezes por ano. Duas sei que são, duas sei que são. A terceira tenho as minhas dúvidas. Mas é um questionário bastante completo, com bastante perguntas, em que tu avalias isso. Depois temos a avaliação de desempenho do início do ano e temos a intercalar. Aí não é anónimo, aí eu faço a avaliação de desempenho aos meus subordinados, se assim podemos chamar, e aí é mais um-para-um, mas é onde eles vão também se abrir um bocadinho mais comigo sobre aquilo que é o seu desempenho na empresa e onde podem tocar em alguns pontos de satisfação ou não. Mas aqui, lá está, não é anónimo, é uma autoavaliação, quer no início do ano, quer a meio. Depois os próprios recursos humanos fazem algumas, na parte da integração, algumas entrevistas, portanto, nos primeiros meses de satisfação, perceber se a pessoa está a correr bem, se não está a correr bem, o que é que pode estar a correr melhor. E, no fundo, existe essa envolvência, do ponto de vista anual, várias vezes ao ano, em que conseguimos, de alguma forma, medir essas questões.

**E: Que importância a empresa dá ao desenvolvimento de carreira e à progressão profissional como ferramenta de retenção?**

e: Olha, tocaste aí num pontinho. E aí, no que diz respeito, é que eu estou completamente à vontade para falar disso. Eu entrei na empresa com o estágio profissional. E a minha evolução dentro da empresa, nos últimos cinco anos, tem sido fantástica. Claro que tive que responder àquilo que me era pedido e, se calhar, dei mais de mim. E daí também ter-me destacado mais. Mas se não tivesse uma empresa que estivesse atenta a esses talentos, não seria possível. E, portanto, no que diz respeito ao aproveitar a prata da casa, existe muito. Como eu te disse, somos uma empresa de multisserviços. Existe muito a variação, quer horizontal, quer vertical. Pessoas que saem do *outsourcing* para ir para o *training*. Do trabalho temporário para ir para o recrutamento. Do recrutamento para ir para o *training*. Ou seja, existe essa capacidade de mobilidade interna dentro da empresa. Quer a nível horizontal para outros departamentos, quer a nível promocional de ascensão. E eu não tenho dúvidas que posso falar disto à vontade. Acho que nem todos são promovidos. Nem todos mudam de área como tudo na vida. Isto é como no futebol, nem todos chegam ao mais alto nível, nem todos chegam a profissionais. Mas de qualquer das formas, é uma empresa que está muito atenta àquilo. Ou seja, havia um espanhol da empresa, um senhor, não lembro o nome, nem qual é a posição que disse: as pessoas para estarem motivadas e para estarem a dar tudo de si de forma otimizada e sustentada no seu dia-a-dia, têm que estar, no máximo, 3 anos na mesma função, após 3 anos, ou a empresa lhe permite mudar o *chip* ou para outra área de negócio, ou vai ser muito difícil a pessoa continuar no mesmo grau de satisfação interna a

fazer aquilo que faz. E eu não estou a dizer que concordo nem discordo. Peguei nesta opinião para também pegar no exemplo da minha empresa, e pegar nestes profissionais que muitas das vezes ou estão mais desmotivados ou querem mudar a área de negócio ou já pretendem uma evolução, uma promoção há muito tempo e só agora é que podemos dar. E isto replica-se em todas as pequenas e grandes empresas em Portugal. E eu acho que também muitas das saídas que existem nas empresas hoje em dia é por isso mesmo, é por não conseguir dar uma promoção. Porque uma coisa é dar a promoção, outra coisa é dar-te mais dinheiro para fazer exatamente aquilo que tu fazes. E mais uma vez toco naquele ponto de há bocado, que é o pagar mais não significa que a pessoa esteja mais motivada. A pessoa vai continuar desmotivada porque o que ela quer é uma promoção, um reconhecimento, uma mudança da área de negócio, que pode ser dentro da mesma empresa. Simplesmente as empresas têm de estar preparadas e têm de aceitar, entre aspas, essa mobilidade. O que efetivamente hoje em dia não acontece em todas. Mas aqui sim, acontece com bastante frequência. Estamos a falar de uma empresa com quase 400 pessoas, quer dizer, isso não é possível a toda a gente, mas existe muito isso. E aliás, não sei se isto é importante para ti ou não, mas existe todos os meses uma *newsletter* onde diz exatamente isso, quem é promovido, quem é que teve uma mobilização interna, essas coisas todas.

**E: Existe alguma política específica de reconhecimento e recompensa para incentivar a permanência dos colaboradores? Como funciona?**

e: Olha, temos a questão do dia do pai e dia da mãe, o sair mais cedo, acho que às quatro da tarde. Tem a tarde da mãe no aniversário dos filhos, temos o dia do aniversário também. Depois, o dia de aniversário é o dia extra de férias. Mais benefícios, além disso temos um cartão que temos descontos em coisas: ginásios, marcas específicas, não te consigo dizer, temos o seguro de saúde para quem é efetivo também. Temos aqui uma questão, que eu acho que isso é muito propriedade da empresa. Não temos nada escrito, não temos nada que nos diga, mas temos esta questão de bom senso e de flexibilidade. Por exemplo, uma pessoa fica doente, e é uma pessoa que está a trabalhar e dá tudo, não se vai tirar aqueles dois dias àquela pessoa. Somos uma empresa de recursos humanos, de pessoas. Portanto, acabam por estar mais ligadas a esse ponto, tratamo-nos como família, tratamos todos por tu, áreas de negócios distintas, desafios diferentes, serviços diferentes, dificuldades diferentes, a produtividade de cada setor ou de cada serviço é diferente, mas estamos aqui todos para o mesmo. E há muito esse sentimento, vive-se muito esse sentimento em cada agência, em cada pessoa. Imagina, temos essas regalias que eu te disse e assim de repente não estou a ver

mais nada assim que se possa aqui destacar.

**E: Existem estratégias específicas implementadas para minimizar a rotatividade dos colaboradores jovens? Pode dar exemplos?**

e: Temos o teletrabalho, que acaba por, na minha opinião, entrar nisso. Não é que eu seja um fã do teletrabalho, porque não o sou, mas aceito que tenha um grau de satisfação muito grande para quem quer conjugar a vida pessoal, ou fazer coisas na hora do almoço, ou mal saio e estou em casa para fazer alguma coisa, ou tenho uma consulta perto de casa e tenho uma maior flexibilidade. Tenho uma consulta às 13, o meu horário é entrar às 14h30. Existe essa flexibilidade, conforme estava a dizer há um bocado, até porque se nós cumprimos sempre das nove às seis o nosso trabalho, eu quero ir ao banco. Não é um problema? Não consigo. Os bancos fecham às três, por exemplo. E existe essa flexibilidade de uma forma muito transparente e muito fácil. Todos os colaboradores, a grande parte deles aderem ao teletrabalho, a estas regalias. Ah, outra regalia que temos, de 3 em 3 meses, temos uma tarde livre que podemos tirar, que normalmente é uma sexta-feira, porque assim vamos de fim de semana mais cedo, ou uma segunda-feira de manhã. Normalmente é assim. Mas é mais um benefício que há da equidade, 3 em 3 meses tirar uma tarde livre. Acho que sim, acho que valorizam tudo isso, mas também, como somos humanos, chega a um ponto que é uma coisa normal, já não é novo. Mas acho que as pessoas aderem e valorizam, atenção.

**E: Que fatores acredita que mais contribuem para a decisão dos jovens de mudar de emprego?**

e: Eu acho que o que leva aos fatores mudados depende muito da história de cada um. Porque assim, do ponto de vista global, eu acho que aos 35, 38 anos, as pessoas movem-se pelo dinheiro. Esta é a minha opinião pessoal. A partir daí, olham para uma conjuntura, mas por exemplo, e eu estou a generalizar, porque eu já tenho propostas para fora da cidade em que recebia mais e não saí, e tinha 29 anos. Estou a generalizar, aquilo que eu sinto é que os jovens querem procurar dinheiro, dinheiro, dinheiro numa fase inicial da vida. E não querem saber se o ambiente é bom, ou melhor, querem saber, mas não querem saber tanto. Mas é muita questão do dinheiro, muita questão do salário, o que é que me podem oferecer. Já o horário não, eu acho que a questão da flexibilidade do teletrabalho aos jovens é muito importante hoje em dia. Portanto, acho que a partir dos 35, a pessoa consegue olhar para as

condições de trabalho, para a estabilidade, para o tal contrato psicológico ou vínculo emocional com a empresa de outra forma. E, se calhar, mais 200 ou mais 300 euros não vão ter o impacto que vão ter um jovem de 25 anos. Mas eu acho que em nível de retenção acho que é importante nós percebermos que existem empresas que até podem pagar mais, não tenho a mínima dúvida disso, mas que depois não têm este ambiente, esta fidelização de pessoas, este contrato psicológico que nós temos entre nós todos e que acaba por ser também benéfico, ganhamos mais saúde mental, se quisermos chamar-nos sobre isso. Se quisermos mais harmonia. Nós não temos barreiras na comunicação, se eu quiser falar com o Diretor de Recursos Humanos, falo. Se eu quiser falar com a CEO, falo. E eu acho que isso também é muito bom para quem está numa empresa de multisserviços e que não tem essas barreiras de comunicação porque eu sinto que muitas das vezes com outros casos, exemplos práticos, quer com amigos, quer com clientes que nós trabalhamos, para eu falar com alguém é preciso uma barreira. E isso depois a curto, médio prazo acaba por trazer complicações internas para os colaboradores.

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**R: A empresa adota alguma política formal de equilíbrio trabalho-vida? Se sim, qual?**

e: Temos o dia dos filhos, ou seja, os filhos foram para o trabalho com os pais e, enquanto os pais trabalham, os filhos estiveram em atividades. Políticas trabalho-vida temos bastantes, ou seja, a questão do teletrabalho acaba por, na minha opinião, entrar nisso. Não é que eu seja um fã do teletrabalho, porque não o sou, mas aceito que tenha um grau de satisfação muito grande para quem quer conjugar a vida pessoal. Agora, políticas formais, não sei responder a isso. Eu diria que essa capacidade que temos sempre que as pessoas precisam de alguma coisa, estender a mão ou dizer que sim, não há problema. E a própria pessoa acaba por compensar o dia a seguir. Às vezes é a própria pessoa que diz isso. Ela reconhece e fala no dia a seguir. Portanto, é um bocadinho por aí. Não sei se temos políticas formais, nem sei se isto que acabei de dizer dos filhos acaba por ser ou não uma política formal. Mas existe essa flexibilidade a todos os níveis nesse sentido, sim.

**E: Que impacto essas políticas têm na retenção dos colaboradores, especialmente dos mais jovens? Como é medido?**

e: Sim, de certa forma, sim. Se bem que hoje em dia a grande parte das empresas têm essa

flexibilidade. Mas também, atenção, estamos a falar de uma empresa que é de serviços. Numa indústria as coisas já seriam diferentes, na minha perspetiva. Acho que temos também que colocar as empresas num sítio certo. Acho que sim. Se bem que hoje em dia essa questão de ter a flexibilidade, esta questão de, por exemplo, estar dois dias doente e a empresa não descontar acho que, sem dúvida, é algo que fideliza as pessoas, que gratifica e que as pessoas ganham esse vínculo de que a empresa teve este reconhecimento comigo e eu agora não posso deixar ficar mal. Porque nem todas as empresas fazem isso. Mas também não estou a dizer que a pessoa vai ficar, se a pessoa meter baixa é meter baixa, mas há situações que nós não conseguimos controlar ou ficamos cá um dia ou dois e a empresa reconhece não é para esses dois dias. Acho que isso é importante na parte da retenção. Isso e tudo aquilo que estamos a falar porque acho que tudo somado acaba por construir o tal contrato emocional das pessoas com as empresas. Mas respondendo à tua pergunta, sim. Faz todo o sentido.

**E: A empresa oferece benefícios como horários flexíveis, teletrabalho, dias de folga adicionais ou programas de bem-estar? Qual tem sido a adesão dos colaboradores?**

e: Sim, com certeza. Isso aí eu posso responder por duas questões, por duas vertentes. Eu acho que depende muito da pessoa porque, na minha opinião, eu acho que há pessoas que valorizam essa questão do bem-estar, do teletrabalho, da flexibilidade. Mas depois nós também temos processos de recrutamento em que há alguns candidatos onde eles dizem, que se não tiver teletrabalho, já nem querem avançar para o processo de recrutamento. Ou seja, o que é que eu quero dizer? Que eu acho que esta questão, por exemplo, do teletrabalho, é vista como um dado adquirido já, não como benefício, muitas das vezes. É algo que, se não tiver, já nem vou. Do ponto de vista global, acho que sim, acho que as pessoas valorizam isso. Se as pessoas aderem, aderem. Eu não vou aderir ao teletrabalho, mas é porque o meu trabalho, a minha função, não exige, eu podia fazer um outro dia, mas também não gosto de o fazer, mas isso é uma opção pessoal. Mas sim, todos os colaboradores, a grande parte deles aderem ao teletrabalho, a estas regalias. Ah, outra regalia que temos, de 3 em 3 meses, temos uma tarde livre que podemos tirar, que normalmente é uma sexta-feira, porque assim vamos de fim de semana mais cedo, ou uma segunda-feira de manhã. Normalmente é assim. Mas é mais um benefício que há da equidade, 3 em 3 meses tirar uma tarde livre. Acho que sim, acho que valorizam tudo isso, mas também, como somos humanos, e pegando naquele exemplo da garrafa de vinho, chega a um ponto que é uma coisa normal, já não é uma coisa nova. Mas acho que as pessoas aderem e valorizam, atenção. Portanto, mas sim, aderem e valorizam, na minha perspetiva sim.

**E: Considera que os gestores e líderes desempenham um papel ativo na promoção do equilíbrio trabalho-vida? De que forma?**

e: Opa, sim, eu acho que sim. São eles que decidem também. Por exemplo, neste caso, eu não é que sou gestor de um grande negócio, mas grande parte destas medidas de trabalho-vida, de recursos humanos, de teletrabalho, de benefícios, é os recursos humanos que decidem, não sou eu. Ou seja, nós temos os recursos humanos internos, é a mesma coisa que numa fábrica há o responsável da manutenção, mas não é ele que decide que prêmios, que política de prêmios é que a empresa é que vai ter, quem decide isso tudo é os recursos humanos da empresa, aqui é um bocadinho igual. Mas eu acho que temos um papel dinamizador nessa partilha. Temos que o fazer e temos essa obrigatoriedade de certa forma, porque temos um papel ativo no dia a dia com as equipas que os recursos humanos. Os recursos humanos têm trezentas e tal pessoas, quase quatrocentas que são.

**E: A empresa já enfrentou desafios ou resistências internas na implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida?**

e: Que me recorde não porque os líderes e gestores escutam os colaboradores, pedem opinião para aplicar medidas e tem dado imenso resultado, quer do ponto de vista de implementar e melhorar.

**E: Recorda-se de algum caso concreto na sua empresa, em que algum colaborador tenha saído alegando dificuldades em conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou familiar?**

e: Que eu me recorde não, costumam sair devido aos resultados, a motivação, outras oportunidades, mas não da conciliação com a vida pessoal ou familiar

### **Estratégias Futuras**

**E: Com base na sua experiência, que melhorias poderiam ser feitas para tornar a empresa mais atrativa para os jovens? (o que considera atratividade).**

e: Deve haver uma política e disposição para darem flexibilidade aos jovens, deve haver uma adaptação, apesar de ainda haver muitas chefias resistentes à mudança. Devemos ter condições salariais justas e claro, o acompanhamento é muito importante.

**E: Acredita que as novas gerações (*Millennials* e *Geração Z*) exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas? Se sim, quais?**

e: Eu acho que cada vez mais os jovens, como eu disse há pouco, dão muitas das coisas que se calhar no tempo dos nossos pais eram impensáveis, mas já dão isso como um dado adquirido. E essa exigência, por exemplo, uma das coisas que me faz confusão é que uma pessoa entra numa empresa, um jovem entra hoje em dia numa empresa e ao fim de seis meses já está à procura de promoções e ganhar mais, enquanto que, se calhar, ainda não mostrou nada naqueles seis meses do que é que deve fazer, do potencial que ele tem. Isso genuinamente faz um bocado de confusão, sou sincero. Eu conheço muitos clientes, trabalho com variadíssimas indústrias e serviços e sinto isto de uma forma global. Respondendo à tua pergunta, temo que sim. Temo no ponto de vista que, porque acho que as gerações futuras podem fazer isso, depende da forma como introduzem o tema, porque se forem muito incisivas, exigem mudanças estruturais nas políticas de gestão de pessoas. Eu acho que cada vez mais os jovens exigem coisas, quer do ponto de vista de gestão salarial, gestão de condições, benefícios, etc. Esta empresa dá-me isto, aquela dá-me aquilo. Depois jogam muito com isso no momento de aceitar ou não uma proposta. É que eu tenho aqui uma empresa que me dá isto e esta não me dá. Eu acho isso legítimo, porque se eles foram selecionados para duas outras é porque efetivamente têm o seu valor e depois têm que escolher a melhor opção que é para eles. Agora, eu acho que daqui, futuramente, cada vez mais as empresas estão-se a adaptar a essa questão de flexibilidades, de regalias, de gestão de pessoas, que cada vez é mais dada pelas empresas. E se calhar daqui a um ano vamos estar a falar, já vamos estar a falar de outras coisas diferentes que as empresas dão. E acho que cada vez mais os jovens olham para isso como um ponto de resolução, digamos assim, como é que eu tenho de dizer? Quando estão para decidir entre uma coisa e outra, isso tem um peso grande. Ou porque esta empresa me dá isto e a outra não me dá aquilo e eu acho que, como tudo na vida, depois de tu teres uma coisa, tu só vais aceitar outra coisa melhor ou melhor. Porque, por exemplo, a minha dá-me carro e muito difícil, vai ser para mim sair daqui para um projeto que não me dê carro. E eu acho que a geração futura vai ter um papel determinante nessa parte, sim. As próprias gestões de recursos humanos das empresas vão ser obrigadas, como já foram com o teletrabalho, como já foram muitas delas com a flexibilidade, e eu tinha um cliente que me dizia, ah, o teletrabalho para mim não dá, e não sei o quê. Se estamos a falar de um tecido de pequenas e médias empresas portuguesas, é uma coisa. Se estamos a falar de *Charter Service Center*, multinacionais que estão agregadas a

uma gestão *intercompany*, é diferente. Por isso, eu acho que sim. Acho que eles vão ter um papel determinante nessas mudanças estruturais de recursos humanos, sem dúvida alguma.

**E: Como vê o futuro das estratégias de retenção de jovens profissionais? O que considera ser essencial para as empresas manterem os seus colaboradores motivados e comprometidos?**

e: Sim, mas eu acho que é aquela questão, a questão de ouvir. Acho que isso é muito importante. Acho que as empresas se esquecem disso, de ouvir as pessoas. E às vezes podemos pensar que está tudo bem porque aquela pessoa está a fazer as coisas bem. Até foi aumentada. Está tudo certo. Mas se calhar aquela pessoa está com um problema pessoal, aquela pessoa está com um problema de motivação e até se calhar gostava de mudar da área dentro da empresa, só que nunca teve coragem para o dizer. E as pessoas só têm coragem se forem ouvidas. Porque, claro que me dizes que depende da pessoa. Há pessoas que são muito extrovertidas e dizem o que têm a dizer e falam com o chefe e dizem como se sentem, mas estamos a falar de uma percentagem mais pequena, reduzida. Eu acho que os recursos humanos têm que se aproximar das pessoas. As esferas têm que se aproximar das pessoas. Há *team buildings*. É importante, super importante. Mas os um para uns, os um para uns são... e eu contra mim falo, que é muito difícil arranjar agenda para isso devido ao que se passa no dia a dia. As semanas passam rápido. A exigência é muita. Nós vivemos de lucro. Portanto, as exigências são grandes. Mas temos que arranjar metodologias e momentos para os um para uns. Porque é aí que as pessoas se vão abrir. É aí que os colaboradores vão, às vezes vão chorar porque têm que chorar. Às vezes vão dizer que está tudo bem e obrigado por preocupar-se. Mas isso para o colaborador enche o coração, na minha opinião. Porque vê que a esfera está preocupada com ela. E não estamos a falar de dinheiro. Estamos a falar de tempo, temos que tirar uma hora, porque isto nunca é meia hora, é sempre, no mínimo, uma hora. Temos de “pegar” na pessoa, tomar um café, falar, almoçar. Acho que esse é o grande desafio dos recursos humanos, porque as pessoas, muitas das vezes, não são ouvidas. Agora tu dizes-me assim, por exemplo, no meu caso, eu tenho que fazer a minha chefia. A minha chefia tem que fazer comigo, ou seja, há chefias intermédias. Não estou a dizer que os recursos humanos têm que fazer isto com toda a gente, até porque é muito difícil. E isto passa-se nas empresas, na manutenção, nos serviços, na contabilidade, no financeiro. O departamento financeiro tem 3 ou 4 pessoas que reportam ao diretor financeiro. É o diretor financeiro que tem que fazer isto. Não é só os recursos humanos que têm que se preocupar com toda a gente. Acho que os recursos humanos têm um papel fundamental nesse aspeto,

na minha perspetiva pessoal, o que retém mais é a chefia direta se preocupar. É o diretor financeiro preocupar-se com a contabilista e ter este momento um para um com a contabilista. Acho que é importante o diretor de recursos humanos também se preocupar com as pessoas. Mas tem um impacto diferente ser a pessoa com quem falamos geralmente, a quem reportamos geralmente, ter esta preocupação connosco. Tem outro impacto na pessoa do que ser os recursos humanos. Porque o colaborador, ao ver os recursos humanos a fazer isso, vai pensar, isto faz parte? É mais uma conversa daquelas? Agora, eu de 3 em 3 meses, isto é a minha opinião pessoal, eu acho que nem todas as empresas dá, de 3 em 3 meses eu tenho que ter um para um com os meus colaboradores. É difícil, é verdade. Mas é nestes 1 para 1 que eu vou ver onde é que tenho que atuar para melhorar, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista psicológico, às vezes, onde é que eu tenho que intervir? ou está com pouca motivação, ou pretende outros hábitos dentro ... se não os escutar, nunca saberei. Os médicos também nos escutam a nós para perceber o que temos, é a mesma coisa. As pessoas não se dedicam o tempo suficiente a isso. E se não conseguem de 3 em 3 meses... Que façam 5 em 5 meses, 4 em 4 meses, mas façam. Porque acho que respondendo à tua pergunta, ouvindo as pessoas hoje, estamos muito mais perto de detetar uma saída, de detetar uma desmotivação, de detetar uma promoção... E colmatar um problema também. Depois, existem condições e benefícios que podemos dar às pessoas, que eu falei hoje aqui, como há outros e que certamente daqui a um ano haverá outros, ou daqui a dois... Que são coisas que efetivamente podemos estar atentos e atribuir às pessoas. Como esta questão de a sexta-feira estar livre, de 3 em 3 meses..., o dia do aniversário, etc. São pequenas coisas que as pessoas valorizam. Mas o ouvir as pessoas é fundamental. Fazer com que as pessoas se sintam parte integrante do projeto e não é só quando elas fazem uma coisa de sucesso - parabéns, faturaste isto, ou fechaste aquele cliente, ou fizeste aquilo - não é só aí. A pessoa pode estar a faturar bem, e pode não estar bem, bem como, podem estar a ganhar bem e estarem desmotivadas. As pessoas podem serem aumentadas e estarem desmotivadas na mesma. São coisas completamente distintas, e que eu acho que, por exemplo, um diretor de manutenção, um diretor financeiro, um diretor de qualidade, um diretor comercial, que tem várias pessoas a reportar a eles, os recursos humanos têm que sensibilizar estas chefias, estes diretores, para terem esta noção com as suas equipas. Porque eles podem ganhar muito dinheiro e estarem desmotivados, eu conheço N pessoas em Portugal que ganham bem e estão desmotivados e não gostam do lugar onde estão. E que, se calhar, por menos 200, 300 euros, saiam com a soma do projeto que lhes apresentam à frente e estão a ganhar bem. O desafio da estratégia de retenção passa por ouvir as pessoas, envolver as pessoas no projeto, fazer-lhes sentir que

fazem parte do projeto. E nós só conseguimos isso ouvindo as pessoas. Dar às pessoas uma coisa que é interessante, a caixa de sugestões. E, por acaso, eu na minha equipa não tenho isso, mas conheço empresas que fazem isso. Que é o colaborador anonimamente coloca uma sugestão para a empresa que pode ser de tudo e mais alguma coisa. Pode ser uma coisa própria da função dele, pode ser uma coisa global da empresa. Mas aí, lá está. É uma forma indireta de ouvir as pessoas e aí nós estamos mais perto também de perceber quais são os pontos de melhoria que a empresa tem. Porque se tivemos uma sugestão que é em 10, 9 dizem a mesma coisa é sinal que naqueles 9, há uma tendência de 90% da empresa estar a me dizer uma coisa. E então eu tenho que atuar sobre esta coisa. Acredito que a retenção de pessoas, é proximidade e ouvir. Sinceramente, acho que isso é mais importante. Depois, claro. Como eu te disse, há imensas e imensas coisas que podemos fazer diferentes. Desde *team buildings*, brincadeiras, regalias que podemos dar que é top e acho que as pessoas valorizam muito. Mas que com o passar do tempo vai acabar por ser banal. É novo hoje, daqui a 6 meses já não é. E eu acho que no ouvir as pessoas é que estás mais próximo de atuar porque cada realidade é diferente e a motivação de um pode ser uma coisa banal para outro e eu acho que a personalização da forma como tu lidas na gestão de pessoas é levar com sucesso em que tu tiras todos os dias o melhor de cada pessoa. Em que tu tiras todos os dias o melhor de cada pessoa. Isso é o mais importante.

## **Anexo 10 – Entrevista nº9**

Género feminino.

Faixa etária entre os 20 e os 25 anos.

### **Perfil Profissional**

**E: Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?**

e: Área de turismo e hotelaria e estou na receção de um hotel

**E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

e: Trabalho há cerca de 3 anos, comecei pela restauração, dei aulas de natação em ginásios e agora estou na receção de um hotel

**E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

e: Sim, já trabalhei. O que me motivou foi procurar novas experiências e melhores salários.

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

**E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego? (por exemplo: retribuição, horário, possibilidade de teletrabalho, possibilidade de aprendizagem, perspectivas de progressão...)**

e: Acho muito importante a parte do salário, quanto é que nos pagam, tendo estudos ou não, depois, também, os horários e se há progressão de carreira ou não

**E: Como avalia a sua experiência atual na empresa face às suas expectativas iniciais?**

e: Comecei há um mês, por isso ainda não tenho muita opinião, mas o que posso dizer é que achava que havia mais progressão de carreira e agora ao trabalhar acho que não haverá, mas o salário é bom o que é agradável

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?**

e: Neste momento, diria apenas a progressão de carreira porque aqui dão-nos bastantes benefícios, pagam extras nos feriados, dão o dia de aniversário, por isso é muito bom

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para a sua permanência numa empresa? De que forma?**

e: Sim, é motivador saber que podemos subir de cargo

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: Qual a importância do equilíbrio trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.**

e: Avalio com um 4, acho extremamente importante e isso é um fator importante para eu permanecer na empresa

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Quais?**

e: Sim, os horários rotativos, por exemplo, dão o dia de aniversário, recompensas monetárias

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: Sim, por exemplo, horários rotativos - se fizer manhã à tarde posso aproveitar para fazer coisas fora do trabalho o que é vantajoso

**E: Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e vida pessoal?**

e: Acho que dão um bom suporte, se um dia estiver doente e tiver de sair mais cedo facilitam, dão essa flexibilidade

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Sim

### **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Mau ambiente de equipa, o salário, a carga horaria, a falta de flexibilidade

**E: Já pensou em sair do seu emprego atual? O que motivou essa ideia?**

e: Neste momento não

**E: O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: Bom ambiente, progressão de carreira

**E: Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens profissionais, quais seriam?**

e: A hotelaria tem sempre exigências que outros empregos não têm, aqui acredito e sinto que valorizam bastante os jovens, dão-nos um bom acompanhamento, ajudam-nos no que é preciso, mas num modo geral, o mundo da hotelaria devia investir mais nos jovens e reconhecerem a sua formação académica (que muitas vezes não dão o devido valor).

## **Anexo 11 – Entrevista nº10**

Gênero masculino.

Faixa etária entre os 30 e os 35 anos.

### **Perfil Profissional**

**E: Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?**

e: Trabalho na área da manutenção industrial, numa empresa do setor da metalomecânica. Faço parte da equipa técnica responsável por manter os equipamentos em funcionamento.

**E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

e: Comecei a trabalhar aos 20 anos, logo após concluir o curso profissional. Já trabalhei em logística e numa empresa de montagem de equipamentos, antes de entrar nesta onde estou há quase 4 anos.

**E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

e: Sim, já mudei três vezes. Procurei melhores condições, mais estabilidade e também uma função que me desafiasse mais tecnicamente.

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

**E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego?**

e: Salário compatível com a função, segurança no emprego, possibilidade de aprender coisas novas e um bom ambiente de trabalho. Horários justos também pesam muito.

**E: Como avalia a sua experiência atual na empresa face às suas expectativas iniciais?**

e: De forma geral, é positiva. Tenho aprendido bastante e há reconhecimento por parte dos chefes. Mas às vezes sinto que o esforço nem sempre é proporcional ao que recebemos.

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?**

e: Mais investimento em formação técnica e maior envolvimento dos trabalhadores nas decisões sobre o funcionamento dos turnos. Às vezes tudo vem "de cima" sem ouvir quem está no terreno.

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para a sua permanência numa empresa? De que forma?**

e: Sim. Saber que posso evoluir para um cargo de maior responsabilidade ou ganhar um prémio de produtividade motiva-me a continuar e a dar o meu melhor.

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: Qual a importância do equilíbrio trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.**

e: Três, é importante, mas entendo que em áreas técnicas como a minha nem sempre há grande flexibilidade. No entanto, horários bem definidos e respeito pelos dias de folga fazem toda a diferença.

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Quais?**

e: Não formalmente, mas os turnos são relativamente estáveis e os responsáveis tentam ser compreensivos em situações familiares ou de saúde.

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: No meu caso, o teletrabalho não se aplica. Mas horários flexíveis, se bem geridos, ajudam bastante. E iniciativas de bem-estar — como consultas de saúde no local ou apoio psicológico — seriam muito bem-vindas.

**E: Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e vida pessoal?**

e: A maioria dos encarregados é acessível e compreensiva. Se avisarmos com antecedência, geralmente tentam ajudar.

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Existe algum respeito, mas ainda há muito foco apenas na produção e pouco cuidado com o bem-estar dos trabalhadores.

### **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Falta de reconhecimento, salários estagnados e ausência de perspectivas de evolução. Também o ambiente de trabalho influencia muito — se for pesado, afasta-me.

**E: Já pensou em sair do seu emprego atual? O que motivou essa ideia?**

e: Sim, especialmente em alturas em que os turnos estavam mal-organizados ou quando senti que não havia espaço para crescer.

**E: O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: Boa liderança, valorização do esforço, formação contínua e estabilidade contratual.

**E: Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens profissionais, quais seriam?**

e: Mais oportunidades de formação interna, maior clareza sobre progressão na carreira, e melhores benefícios além do salário — como apoio à saúde, transporte ou prémios de desempenho.

## **Anexo 12 – Entrevista nº11**

Género feminino.

Faixa etária entre os 20 e os 25 anos.

### **Perfil Profissional**

#### **E: Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?**

e: Então, eu tenho duas vertentes, a de Engenharia e a vertente em Economia e Gestão e o setor de trabalho é no setor financeiro, no departamento de Controlo de Gestão no setor automóvel.

#### **E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

e: Eu já trabalho há cerca de 3 anos e meio, desde que tirei a minha licenciatura, com 21 anos, e a minha experiência profissional, acredito que já seja relevante, além do estágio curricular numa empresa de máquinas, elevadores e trans- elevadores para grandes armazéns, estive numa consultora e agora estou no setor automóvel, na área de Controlo de Gestão.

#### **E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

e: Trabalhei em 3 empresas e o que me motivou a mudar foi sentir que estava um bocado estagnada no meu trabalho, no sentido em que já tinha tido uma evolução e tinha aprendido bastantes coisas, mas achava, realmente, que gostava de experimentar uma área diferente, ou seja, gostava de ter um novo desafio.

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

#### **E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego? (por exemplo: retribuição, horário, possibilidade de teletrabalho, possibilidade de aprendizagem, perspetivas de progressão...)**

e: Eu acho que o essencial é o vencimento, para conseguirmos estar motivados no nosso dia-a-dia, sermos produtivos e estarmos felizes, nós temos que ter uma boa remuneração

que vá de encontro com os objetivos a que nos propõem e, portanto, acho que o vencimento é essencial para conseguirmos ter uma qualidade de vida e estarmos sempre motivados a querer mais. Agora, relativamente a outras questões, eu já estive tanto em trabalho 100% online como também em trabalho 100% presencial e aquilo que eu considero que seja o melhor é o sistema híbrido, porque o trabalho online acaba por ser um bocado chato, porque acabas por perder contacto com a tua equipa e com as pessoas com quem tu interages e, portanto, acaba por ser bastante diferente, tanto é que, a primeira vez que estive com as pessoas da minha equipa quando estava nesse trabalho em formato remoto surpreendi-me porque, apesar de parecerem ser as mesmas pessoas da fotografia, o impacto pessoalmente foi diferente. Relativamente ao meu trabalho presencial, acho que todos os dias presencial é muito complicado para conseguir aquela gestão do *work-life balance*, para termos qualidade de vida porque, tendo um trabalho 100% presencial, implica acordar mais cedo, mais tempo longe de casa, menos tempo para a nossa vida pessoal e consequentemente pode, a longo prazo, trazer um cansaço, além de se perder muito tempo no trânsito. Portanto, na minha opinião, acho que devia haver um sistema híbrido que capacitasse e que desse a oportunidade às pessoas nos dias presenciais de terem contacto com a equipa e terem a frente do escritório, ou seja, dois dias de trabalho presencial e três dias remoto, porque assim que os dias remotos, além de pouparem tempo a ir para o trabalho e em outras burocracias, têm mais qualidade de vida e conseguem dar mais produtividade, estando num ambiente de maior controle e de maior atenção, que é a nossa casa.

**E: Como avalia a tua experiência atual face às expectativas iniciais?**

e: Eu tinha uma expectativa completamente diferente, até porque como tinha a base de engenharia e estou no mestrado na área de gestão, tinha uma visão completamente diferente das funções que ia desempenhar, no entanto eram funções até bastante interessante, no qual aprendo muito, mas a certo ponto vi que algumas coisas em que não me identificava tanto e que não tinha sido tão explícito.

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?**

e: Não só a integração, como a normalização dos processos. Além disso, o salário tem que ser aumentado, sem dúvida e a progressão de carreira, nas experiências que tive numa delas, existia realmente a progressão de carreira, tu conseguias ver que havia vários patamares e depois noutra não tinhas, era muito difícil e o prémio base, sempre

que havia aumentos de salários não passava dos 100€, o que não é muito atrativo, ou seja, essa empresa que não tinha esse crescimento a nível hierárquico fazia com que as pessoas sentissem menos motivadas.

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para permanecer numa empresa? De que forma?**

e: Sim

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: Qual a importância do equilíbrio trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.**

e: É essencial, avaliando daria 4.

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a trabalho e a vida pessoal? Quais?**

e: Temos a sexta-feira tarde livre, de 15 em 15 dias, mas isso implica trabalhar mais de meia hora por dia, e também tem um sistema híbrido, mas não é para toda a gente, é só para pessoas que já estão efetivas, e, portanto, são cerca de 3 dias presenciais e 2 dias online. A nível de flexibilidade de horário não há tanto flexibilidade, mas tem alguma, tanto que podes entrar às 8 como às 9, desde que cumpras as horas.

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: Sim, imensa.

**E: Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal?**

e: Penso que é saudável, eles conseguem impactar a vida das pessoas e podem ajudar a criar novas dinâmicas de maneira a normalizar este processo de *work-life balance* que é tão importante, porque nos últimos anos cada vez mais olha-se para os funcionários como máquinas de produtividade, quando uma pessoa é muito mais além do seu trabalho, e às vezes a vida pessoal impacta muito a vida profissional e vice-versa.

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Depende do contexto, das fases do ano, de diversos fatores, por exemplo, se tivermos de entregar um projeto não iremos ter tanta flexibilidade.

### **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Pouco vencimento, falta de flexibilidade do horário, falta de regime híbrido, compreenderem que estás a estudar, muitas vezes o estatuto de estudante não é reconhecido, ou seja, ter de fazer o horário normal de trabalho e ainda estudar, nem sempre é fácil, além disso, o que me deixa desagradada é que muitas das empresas não te consideram estudante e só te dão o dia do exame quando, por lei, tem de ser o dia do exame e o anterior.

**E: Já pensou em sair do seu emprego atual? O que motivou essa ideia?**

e: Sim, porque não me sinto realizada, tanto a nível pessoal, profissional, financeiro, apesar de gostar muito dos meus líderes e das pessoas que me estão a gerir, a nível de equipa não me consigo identificar.

**E: O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: Trabalho flexível, bom vencimento, sistema híbrido ...

**E: Se pudesses sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens profissionais, o que seria?**

e: Eu acho que acima de tudo o vencimento, além disso, a flexibilidade da horária e a possibilidade de ter um sistema híbrido em que possamos escolher semanalmente os dias em que vamos ao escritório ou não.

## **Anexo 13 – Entrevista nº12**

Género masculino.

Faixa etária entre os 25 e os 30 anos.

### **Perfil Profissional**

**E: Qual é a tua área de atuação e setor de trabalho?**

e: Sou consultor de comunicação e trabalho nas diversas áreas da sociedade.: saúde, cultura, etc...

**E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

e: Trabalho na área da comunicação há cerca de quatro anos. Trabalhei antes numa loja de animais, como part-time, enquanto estudava, enquanto estava na licenciatura. Entretanto, entrei no mestrado, mas não terminei e ingressei, entretanto, na minha área de formação, para trabalhar como responsável de comunicação numa faculdade de enfermagem, no Porto. Entretanto, fui trabalhar para um instituto de investigação científica europeia, também no Porto e daí passei para a agência de comunicação, onde estou atualmente, há dois anos e pouco, onde sou consultor de comunicação e, neste momento, responsável pela assessoria de imprensa do Hospital de Braga.

**E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

e: Já trabalhei em pelo menos três empresas na área da comunicação, que é a minha área de formação. O que me motivou a mudar é sempre a expectativa salarial que estava abaixo daquilo que eu esperava, inicialmente. O segundo, a empresa onde estive, depois acabei por mudar, porque o salário que me era oferecido era interessante, mas eu não gostava do tipo de trabalho que desempenhava lá, portanto, aproveitei uma oportunidade que me surgiu e saltei fora para um outro projeto, onde agora me sinto um pouco mais completo.

**E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego? (por exemplo: retribuição, horário, possibilidade de teletrabalho, possibilidade de aprendizagem, perspetivas de progressão...)**

e: Sim, eu acho que deve ser sempre assente no projeto em que vais trabalhar, na autonomia que te possam ou não dar, na possibilidade de aprender com profissionais que estejam na área já há mais tempo e que te possam levar para ambientes fora do normal do teu dia-a-dia, que é para romper um bocadinho com a rotina e possibilitar o crescimento. Obviamente que o salário também pesa na decisão e depois esses benefícios extras, teletrabalho e flexibilidade de horário, havendo carro ou não envolvido na discussão do contrato também, obviamente tem o seu quê no peso da decisão.

**E: Como avalia a sua experiência atual na empresa face às experiências iniciais?**

e: Atualmente, considero que estou bem mais satisfeito em relação ao que estava inicialmente nos dois primeiros postos de trabalho que ocupo na área da comunicação. No entanto, continuo a ansiar algo diferente.

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para se sentir mais motivado?**

e: Diria que a progressão salarial podia ser assumida e transparente logo de início, e isso acontecer. A rotação de clientes maiores, porque eu ainda sou considerado júnior, embora já tenha angariado clientes até interessantes. E o facto de estarmos distantes uns dos outros, porque trabalhamos todos alocados em cada cliente e quase que não temos contactos com os nossos colegas.

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreiras são fatores determinantes para a sua permanência na empresa?**

e: Sim. Porque eu anseio ter sempre um projeto maior e que me desafie de alguma forma. Estar sempre a fazer o mesmo todos os dias e não notar qualquer tipo de evolução de carreira e quando se diz carreira, é a atribuição de clientes maiores, projetos diferentes, responsabilidades diferentes, acrescidas obviamente. Se isso não acontece, obviamente que ficas um pouco mais desmotivado.

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: Qual a importância do equilíbrio do trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair da empresa? Avalie de 1 a 4 e explique.**

e: Diria que um sólido 3 e meio, porque desde o início sempre lhes foi dada total flexibilidade para gerir os nossos horários, o nosso trabalho, se eu tiver que trabalhar de manhã e à tarde vou para a praia porque já fiz o meu trabalho, está tudo bem porque tenho essa transparência com o meu patrão e ele faz o mesmo e está tudo ok. Agora, obviamente, o que interessa à empresa é que o trabalho seja feito, seja trabalhar 12 horas ou 1 hora durante o dia.

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?**

e: Lá está a flexibilidade de horário, o dia de aniversário não costumam dar, na verdade, mas eu diria que a questão de podermos fazer teletrabalho momentaneamente e a possibilidade de gerir o fluxo de trabalho entre todos é suficiente para que isso aconteça.

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou problemas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: O teletrabalho, sim, porque consegues gerir melhor o teu tempo, estás a trabalhar a partir de casa, com mais algum conforto, embora eu não seja adepto de fazermos teletrabalho mais do que 2 dias por semana, porque se não depois cria-se ali uma onda de monotonia e falta de produtividade que não é muito bom. Programas de bem-estar é uma coisa que, por acaso, não existe na minha empresa e que eu acho que poderia existir, mas isso peca por estarmos distantes uns dos outros.

**E: Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e a vida pessoal?**

e: Total

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Sim

## **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Depende. Eu, honestamente, neste momento estou bem, mas penso muitas vezes em, daqui a dois anos, assumir a assessoria de um ministério em Lisboa. Uma coisa já noutro

patamar. Portanto, obviamente que se virem projetos mais interessantes acompanhados de pacotes salariais bons, eu penso duas vezes.

**E: Já pensou em sair da empresa que atuava? O que motivou essa ideia?**

e: Já, fui convidado, mas ainda não aceitei.

**E: O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: Aumento salarial, aumento do dia de férias e alocação em projetos melhores.

**E: Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens profissionais, quais seriam?**

e: Haver um escritório - que o escritório existe, de facto, mas não há ninguém lá, está vazio – mas que fosse quase obrigatório irmos ao escritório pelo menos dois dias por semana, para termos momentos em equipa, discutirmos clientes em equipa. E, portanto, haver o ambiente de empresa, que acaba por não existir porque estamos todos à distância.

## **Anexo 14 – Entrevista nº13**

Gênero masculino.

Faixa etária entre os 25 e os 30 anos.

### **Perfil Profissional**

#### **E: Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?**

e: Trabalho atualmente na área de marketing digital, numa empresa de e-commerce. Já passei por funções em retalho e atendimento ao público antes de transitar para esta área.

#### **E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

e: Trabalho desde os 19 anos, conciliando com os estudos. Comecei em lojas de retalho (como vendedora), depois tive uma experiência numa *startup* em gestão de redes sociais e agora estou numa empresa mais estruturada. No total, tenho cerca de 6 anos de experiência em diferentes áreas.

#### **E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

e: Sim, já trabalhei em quatro empresas. As mudanças foram principalmente para procurar melhores condições, mais estabilidade e oportunidades de crescimento. Também quis explorar diferentes áreas até encontrar aquela com que mais me identificava.

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

#### **E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego?**

e: Valorizo muito a possibilidade de crescimento e aprendizagem, a flexibilidade de horários, o ambiente de trabalho saudável e, claro, uma remuneração justa. A cultura da empresa também pesa muito na minha decisão.

#### **E: Como avalia a sua experiência atual na empresa face às suas expectativas iniciais?**

e: Tem sido positiva. A empresa cumpre aquilo que prometeu no início e tenho tido espaço para crescer e dar ideias. Sinto que há abertura para a participação dos mais jovens.

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?**

e: Talvez uma maior transparência nos processos de progressão na carreira e mais feedback estruturado por parte dos gestores. Às vezes sentimos que não sabemos bem o que é preciso para evoluir.

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para a sua permanência numa empresa? De que forma?**

e: Sim, completamente. Saber que posso crescer dentro da empresa e que o meu trabalho é valorizado dá-me motivação e segurança para investir o meu tempo e energia ali.

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: Qual a importância do equilíbrio trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.**

e: Quatro, é essencial. Já trabalhei em ambientes muito exigentes onde não havia espaço para vida pessoal, e isso afetou muito a minha saúde mental. Agora valorizo empresas que respeitam o tempo fora do trabalho.

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Quais?**

e: Sim. Temos horário flexível, possibilidade de teletrabalho alguns dias por semana e acesso a um apoio psicológico gratuito, o que faz diferença.

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: Sim, ajudam muito. Sentir que posso organizar melhor o meu dia, evitar deslocações desnecessárias ou simplesmente ter um tempo mais tranquilo contribui diretamente para a minha motivação e produtividade.

**E: Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e vida pessoal?**

e: De forma geral, positiva. Há abertura para falar de dificuldades e ajustar pontualmente, embora nem todos os líderes tenham a mesma sensibilidade.

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Sim. A empresa valoriza resultados e não presença física. Há uma cultura de confiança que nos permite gerir melhor o nosso tempo.

### **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Falta de reconhecimento, ambiente tóxico, ausência de perspetivas de progressão e má gestão de pessoas.

**E: Já pensou em sair do seu emprego atual? O que motivou essa ideia?**

e: Já pensei, sim, numa fase em que me senti estagnado. Não era nada urgente, mas comecei a ponderar outras opções para continuar a evoluir profissionalmente.

**E: O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: Sentir que estou a crescer, que sou ouvido(a), que o meu trabalho tem impacto e que estou num ambiente saudável.

**E: Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens profissionais, quais seriam?**

e: Mais programas de mentoring, planos de carreira mais claros, envolvimento dos colaboradores nas decisões e mais reconhecimento pelo esforço — não só em forma de salário, mas também de valorização pública ou feedback positivo.

## **Anexo 15 – Entrevista nº14**

Género feminino.

Faixa etária entre os 20 e os 25 anos.

### **Perfil Profissional**

**E: Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?**

*e: Compliance, área jurídica, no setor das bebidas.*

**E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

*e: Tirei a minha licenciatura na católica do Porto, na dupla de direito e gestão. Durante o curso, dei explicações, a título individual e também num centro de estudos, como forma de juntar um pouco de dinheiro, depois, fiz um estágio curricular numa consultora. De seguida, fiz um programa de estágios que durou nove meses, agora estou efetiva na empresa.*

**E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

*e: Sim, em 2. Não é que tenha havido uma mudança, mas houve um não querer ir. Portanto, o que eu valorizei foi o ambiente da própria empresa, o ambiente corporativo e as práticas de bem-estar que a empresa proporciona, a nível do trabalho identifiquei-me mais com este pois, alinha-se mais às minhas preferências.*

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

**E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego? (por exemplo, retribuição, horário, possibilidade de teletrabalho, possibilidade de aprendizagem, perspectivas de progressão...)**

*e: Portanto, acho que para mim perspectivas de progressão é importante, mas não foi decisivo agora para escolher o primeiro emprego. Diria, sem dúvida, a retribuição e também a possibilidade de aprendizagem, portanto nós temos a faculdade só com conhecimento muito teórico e a possibilidade de podermos pôr em prática e aprendermos mais no nosso campo de atuação.*

**E: Como avalia a sua experiência atual na empresa face às expectativas iniciais?**

e: Acho que as minhas expectativas, não estão só a ser correspondidas como também foram em certa parte ultrapassadas. A empresa tem uma cultura organizacional muito forte e faz questão de transmitir essa mensagem para todos os colaboradores e se calhar no início eu até podia achar que isto era mais teoria do que prática, mas a verdade é que estando já há nove meses na empresa esta teoria revelou-se a realidade mesmo.

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?**

e: Por exemplo, nós não temos a possibilidade de fazer teletrabalho, apesar de não ser um fator decisório, era uma possibilidade que eu gostava de ter, portanto trabalho híbrido e talvez começar a ter mais tarefa, que advém da responsabilidade e do espaço que se vai ocupando na empresa.

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreiras são fatores determinantes para a sua permanência na empresa? De que forma?**

e: Portanto, nós todos os anos somos, como em todas as empresas, somos avaliados e consequentemente se é desenvolvido um plano de progressão de carreira, identificam-se as formações que nós podemos fazer, das quais vamos beneficiar, portanto eu acho que para nos mantermos motivados, principalmente numa posição que é mais estática, digamos assim, não há progressão anual, é importante haver esta preocupação com o desenvolvimento da carreira para uma pessoa poder continuar motivada a trabalhar.

## **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: Qual a importância do equilíbrio de trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.**

e: Para mim é um quatro, é bastante importante, é um dos fatores importantes para mim, o trabalho é uma parte muito importante da minha vida, mas a parte pessoal também assume essa importância toda, portanto ter um horário que me permita desenvolver as minhas atividades fora desse horário.

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Quais?**

e: Há um ano, eu ainda não estava lá, mas reduziram uma hora no horário semanal, portanto acho que está a caminhar nesse sentido de reduzir o horário de trabalho para poder permitir

às pessoas um maior equilíbrio. Para além disso, também incentiva muito as práticas da saúde e bem-estar, mesmo durante o horário de atividade, que acho que acaba por contribuir para esse equilíbrio.

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: O teletrabalho, como eu disse, eu não tenho, só muito pontualmente, mas beneficia porque acho que os colaboradores, ao tirarem as vantagens do teletrabalho, isso acaba também por se repercutir de forma positiva no desempenho da equipa e consequentemente da empresa. Os horários flexíveis eu acho que são uma boa prática, mas não funcionam bem nem todas as empresas, nem em todos os setores, em empresas maiores pode ser mais complexo implementar os horários flexíveis, mas a verdade é que, se eu terminar o meu trabalho às quatro e meia, gostava de ter a possibilidade de sair e não ter de esperar até às cinco para poder sair, simplesmente para cumprir horário. Sobre as práticas de bem-estar, como eu disse, na minha empresa são recorrentes e acho que são, sem dúvida, uma mais-valia também para o colaborador poder encarar o local de trabalho como um sítio agradável de estar.

**E: Como avalia ou suporta os seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e vida pessoal?**

e: Avalio de forma muito positiva, o meu chefe que reconhece que eu dou, ainda outro dia me disse isso, que eu dou valor à minha vida pessoal e valoriza isso no sentido em que sabe, quando for preciso dar mais, eu estou disponível, mas que efetivamente os horários e os trabalhos são para ser cumpridos, mas como ele diz é máximo compromisso, máxima liberdade.

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Até a certo ponto acho que existe, claro, como eu dizia, há alturas em que é preciso dar um bocadinho mais e também faz parte, não vivo num tópico em que acho que não, mas se calharem de níveis mais superiores esse equilíbrio acaba por ser mais difícil que também advém das responsabilidades acrescidas que uma pessoa num cargo de liderança acaba por ter.

## **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Na minha empresa há uma cultura de mobilidade horizontal, há muita rotatividade entre as áreas, o que acaba por ser um fator que contribui para os colaboradores ficarem mais tempo na empresa, se calhar há pessoas que já trabalham há 20 anos, mas não tiveram 20 anos na mesma função, portanto eu acho que isso pode ser um fator interessante para mudarmos de trabalho sem mudarmos de empresa. A nível de mudar de empresa, ainda estou numa fase inicial da carreira, mas, se calhar, quando tiver pouco motivada ou sentir que já dei tudo, talvez será o momento de mudar. Como eu gosto do local onde trabalho e das pessoas, se o ambiente mudasse também poderia ser um fator decisivo para procurar outro emprego que me deixasse mais satisfeita. ser um fator decisivo para eu procurar outro sítio onde me encontrasse mais satisfeito.

**E: Já pensou em sair do emprego atual? O que motivou essa ideia?**

e: Não.

**E: O que o (a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: A possibilidade de progressão na carreira, naturalmente o aumento salarial e eventualmente algum outro benefício que advenha de progredir na carreira.

**E: Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tomar um ambiente mais atrativo para jovens profissionais, quais seriam?**

e: Tornar mais visível e tangível o programa de progressão na carreira. Nós quando entramos não temos muita consciência de até onde podemos ir, não só a nível salarial, mas também a nível de função e responsabilidade.

## **Anexo 16 – Entrevista nº15**

Género feminino.

Faixa etária entre os 20 e os 25 anos.

### **Perfil Profissional**

**E: Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?**

e: Atualmente atuo no setor do desporto, como árbitra de futebol

**E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

e: Tenho experiência diversificada, trabalhei numa sapataria na baixa do Porto, fui operadora de loja no *shopping*, em *part-time* e vendedora desportiva. Além disso, sou árbitra desde 2018 de natação artística e desde 2023 de futebol. Trabalho há cerca de 5 anos em diferentes contextos profissionais.

**E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

e: Sim, já trabalhei em 5 empresas. As mudanças foram motivadas por vontade de crescer, experimentar novas áreas e adaptar o trabalho ao meu percurso académico. Claro que além disso, o horário, flexibilidade, compreenderem que estou a estudar e haver uma flexibilidade em relação a isso, bem como, o ambiente de equipa.

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

**E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego? (por exemplo: retribuição, horário, possibilidade de teletrabalho, possibilidade de aprendizagem, perspectivas de progressão...)**

e: Valorizo a possibilidade de aprendizagem contínua, horários flexíveis (devido aos estudos), bom ambiente de trabalho e perspectivas de progressão. A retribuição monetária justa também é importante.

**E: Como avalia a sua experiência atual na empresa face às suas expectativas iniciais?**

e: Como árbitra, tem superado as expectativas, especialmente em termos de desenvolvimento pessoal, disciplina e responsabilidade. É exigente, mas muito gratificante.

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?**

e: Maior apoio formativo, acompanhamento mais regular por parte das entidades organizadoras, melhores condições logísticas (como deslocações e equipamentos), bem como, melhor distribuição de jogos.

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para a sua permanência numa empresa? De que forma?**

e: Sim, totalmente. Sentir que o nosso esforço é reconhecido e que existe um plano de progressão é essencial para manter a motivação e o compromisso, claro, num desassociando da remuneração.

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: a importância do equilíbrio trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.**

e: Quatro, é fundamental. Como estudante e profissional, preciso de gerir bem o tempo para garantir sucesso em ambas as áreas, e isso só é possível com flexibilidade e compreensão da entidade empregadora.

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Quais?**

e: Na arbitragem, apesar de existir alguma autonomia, os horários não são fixos, sabemos que podemos ter jogos ao fim de semana, mas só sexta-feira é que sabemos quais, onde e em que horários, o que dificulta a conciliação. Podemos sempre colocar dispensas, mas apenas 3 por ano (isto se quisermos evoluir), o que obriga a uma gestão.

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: Sim, influenciam bastante. Horários flexíveis permitem gerir melhor as exigências do mestrado, os programas de bem-estar são um diferencial positivo e, o teletrabalho acho muito positivo, mas não a 100%, trabalho híbrido na minha opinião é o melhor.

**E: Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e vida pessoal?**

e: Muito importante, são eles que decidem logo, devem ser compreensivos.

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Diria que está a evoluir. Ainda não é uma cultura estabelecida, mas começa a haver mais sensibilidade para o tema.

### **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Falta de reconhecimento, pouca flexibilidade, ausência de oportunidades de crescimento, horários incompatíveis com os estudos e um mau ambiente de trabalho.

**E: Já pensou em sair do seu emprego atual? O que motivou essa ideia?**

e: Já pensei, principalmente por questões logísticas e de gestão do tempo, falta de oportunidades e relação com a minha antiga equipa, mas o gosto pela atividade e o ambiente competitivo têm-me motivado a continuar.

**E: O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: Oportunidades de formação, progressão de carreira, reconhecimento do trabalho e flexibilidade de horários.

**E: Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens talentos, quais seriam?**

e: Implementar programas de mentoring, mais feedback regular, horários ajustáveis para estudantes, e criação de uma cultura organizacional mais aberta à inovação e à participação jovem.

## **Anexo 17 – Entrevista nº16**

Género feminino.

Faixa etária entre os 20 e os 25 anos.

### **Perfil Profissional**

**E: Qual a sua área de atuação e setor de trabalho?**

e: Trabalho na área da saúde, mais concretamente em análises clínicas, numa empresa privada de diagnóstico laboratorial.

**E: Pode falar um pouco sobre a sua experiência profissional? Há quanto tempo trabalha?**

e: Comecei com um estágio curricular num laboratório químico, depois estive alguns meses numa empresa de controlo de qualidade alimentar. Estou há quase 2 anos na empresa atual. Trabalho há cerca de 4 anos, sempre ligada à área de laboratório.

**E: Já trabalhou em mais de uma empresa? Se sim, o que motivou as suas mudanças de emprego?**

e: Sim. Saí da primeira porque era estágio, e da segunda porque queria uma função mais próxima da área da saúde, que sempre foi a minha preferência.

### **Expectativas e Satisfação no Trabalho**

**E: Consegue me dizer fatores essenciais na escolha de um emprego?**

e: Estabilidade, bom ambiente de trabalho, oportunidades de aprendizagem e um salário justo. Também dou valor à localização e aos horários.

**E: Como avalia a sua experiência atual na empresa face às suas expectativas iniciais?**

: Tem sido positiva. Sinto que estou a consolidar conhecimentos e que faço parte de uma equipa que colabora bem. Há dias mais exigentes, mas no geral estou satisfeita.

**E: O que poderia ser melhorado na empresa para que se sentisse mais motivado?**

e: Um plano de progressão mais claro e formação contínua paga pela empresa. Também gostava que houvesse mais reconhecimento formal, como prémios ou avaliações regulares.

**E: O reconhecimento e o desenvolvimento de carreira são fatores determinantes para a sua permanência numa empresa? De que forma?**

e: Sim, porque ninguém gosta de sentir que está estagnado. O reconhecimento pode ser uma simples palavra ou um sinal de que estão atentos ao nosso trabalho, e isso pesa na decisão de continuar.

### **Equilíbrio Trabalho-Vida**

**E: Qual a importância do equilíbrio trabalho-vida na sua decisão de permanecer ou sair de uma empresa? Avalie de 1-4 e explique.**

e: Três, é importante, principalmente porque os turnos podem ser longos e rotativos. Ter tempo para descansar e estar com a família é fundamental para manter a motivação.

**E: A sua empresa atual oferece políticas que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Quais?**

e: Oficialmente não há muitas políticas, mas os coordenadores tentam ser flexíveis na gestão dos horários, o que ajuda.

**E: O teletrabalho, horários flexíveis ou programas de bem-estar influenciam a sua satisfação no trabalho? De que forma?**

e: No laboratório não é possível teletrabalho, mas horários flexíveis são uma mais-valia. Programas de bem-estar também seriam uma boa adição, sobretudo apoio psicológico e ergonomia.

**E: Como avalia o suporte dos seus líderes e gestores em relação à conciliação entre trabalho e vida pessoal?**

e: Razoável. Há boa comunicação, mas por vezes a pressão da produção faz com que não haja grande margem de manobra.

**E: Sente que há uma cultura de respeito pelo equilíbrio trabalho-vida na empresa onde trabalha?**

e: Em parte. Nota-se alguma preocupação, mas ainda falta torná-la mais estruturada e transversal a todas as equipas.

### **Rotatividade e Retenção**

**E: Quais os principais motivos que o(a) levariam a deixar um emprego?**

e: Falta de valorização, ausência de crescimento profissional, salários desajustados e sobrecarga sem compensação.

**E: Já pensou em sair do seu emprego atual? O que motivou essa ideia?**

e: Sim, sobretudo quando os turnos começam a pesar ou quando vejo colegas que estão há anos na mesma função sem evolução. Mas gosto do que faço e continuo a aprender.

**E: O que o(a) faria permanecer mais tempo numa empresa? Quais os fatores essenciais?**

e: Ter perspetivas reais de crescimento, formação contínua, equilíbrio com a vida pessoal e sentir que há uma cultura positiva no local de trabalho.

**E: Se pudesse sugerir melhorias na empresa para tornar o ambiente mais atrativo para jovens talentos, quais seriam?**

e: Investir em formação técnica e pessoal, implementar sistemas de reconhecimento mais regulares e criar equipas mais equilibradas, onde a carga de trabalho seja melhor distribuída.

