U.PORTO

MESTRADO

GESTÃO DE SERVIÇOS

Retenção de Colaboradores em Início de Carreira, em Contexto Industrial

Inês Sá Couto Neto

M

2026

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Retenção de Colaboradores em Início de Carreira, em Contexto Industrial

Inês Sá Couto Neto

Relatório de Estágio
Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

2026

Agradecimentos

A conclusão desta etapa representa o culminar de um percurso marcado por aprendizagem, desafios e crescimento, que não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas às quais gostaria de expressar os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, pela disponibilidade, acompanhamento e orientação ao longo de todo o processo. Os seus conselhos e sugestões foram fundamentais para o desenvolvimento e melhoria deste trabalho e para que conseguisse chegar ao final desta etapa.

À Rita, a minha orientadora de estágio na Colep Consumer Products, agradeço pela confiança e disponibilidade, que foram fundamentais não só para a realização deste relatório, mas também para a minha aprendizagem e crescimento profissional.

À minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, o meu maior agradecimento. Obrigada por todo o apoio, não apenas ao longo destes dois anos de mestrado, mas em todas as etapas que me permitiram chegar até aqui. Agradeço também por acreditarem nas minhas capacidades, celebrarem as minhas conquistas e me apoiarem nos momentos mais difíceis. Esta conquista também é vossa.

Aos meus avós e restante família, por todo o carinho, preocupação e orgulho demonstrado ao longo deste percurso.

Aos meus melhores amigos, por acompanharem este percurso de perto e por ouvirem os meus desabafos. Obrigada pela amizade e por estarem presentes quando mais precisei.

Às amigas que este mestrado me proporcionou, um agradecimento especial. Partilhar estes dois anos convosco tornou tudo mais leve. Obrigada pela entreajuda e pelos bons momentos e memórias que levo comigo.

Gostaria ainda de agradecer à Diretora de Curso e a todos os docentes pela ajuda, partilha de conhecimento e disponibilidade ao longo deste caminho.

Por fim, agradeço à Colep Consumer Products por me ter acolhido durante o estágio, bem como a todos os participantes que disponibilizaram o seu tempo e partilharam as suas experiências, tornando possível a realização deste estudo.

A todos os que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso e contribuíram para chegar até aqui, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

O relatório de estágio tem como objetivo estudar como melhorar a retenção de colaboradores em início de carreira, em contexto industrial, tendo como base o estágio curricular realizado na Colep Consumer Products. O estágio teve início no dia 22 de setembro de 2025 e término a 21 de janeiro de 2026 e o seu objetivo foi estudar e analisar a retenção dos profissionais em início de carreira e propor um plano de ações a implementar, no contexto industrial.

O estudo adota uma abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas a colaboradores pertencentes ao público-alvo definido, incluindo uma entrevista de saída, e ainda uma a dois membros do departamento de recursos humanos e, por fim, com a análise de dados internos da empresa que justificam o elevado *turnover* da organização. A revisão da literatura permitiu enquadrar o tema da retenção a partir de conteúdos como o início de carreira, o *fit* entre colaborador e organização e as expectativas iniciais dos jovens na fase inicial da sua vida profissional.

Os resultados evidenciam que a retenção dos colaboradores em início de carreira é influenciada por diferentes fatores, destacando-se as oportunidades de aprendizagem e progressão profissional, o reconhecimento, o *feedback* e a relação com a chefia direta. Apesar da existência de diversas práticas organizacionais orientadas para a integração e desenvolvimento destes colaboradores, os resultados sugerem que o principal desafio reside na forma como estas oportunidades são operacionalizadas, comunicadas e percecionadas, assumindo a relação com a chefia direta particular relevância na experiência dos jovens profissionais.

O presente estudo contribui para uma melhor compreensão das dificuldades inerentes à retenção de colaboradores jovens no setor industrial e para a realização de propostas de melhoria que se ajustem à realidade da Colep Consumer Products.

Palavras-chave: início de carreira, retenção, colaboradores jovens, indústria, *turnover*.

Abstract

This internship report aims to study how to improve employee retention among early-career professionals in an industrial context, based on the curricular internship completed at Colep Consumer Products. The internship began on September 22nd, 2025, and ended on January 21st, 2026, and its objective was to study and analyze the retention of young employees at the beginning of their careers and to propose an action plan to be implemented in an industrial context.

The study adopts a qualitative approach, involving semi-structured interviews with employees belonging to the defined target audience, including an exit interview, as well as an interview with two officers of the human resources department. In addition, internal company data were analysed to support the high turnover rate of the organisation. The literature review also provided a framework for understanding the topic of retention through concepts such as the start of a career, the fit between employee and organisation, and the initial expectations of young people at this early stage of their professional lives.

The results show that employee retention among those in the early stages of their careers is influenced by various factors, notably learning opportunities and career advancement, recognition, feedback, and the relationship with their direct supervisor. Despite the existence of various organisational practices aimed at the integration and development of these employees, the findings suggest that the main challenge lies in how these practices are implemented, communicated and perceived, with the relationship with direct manager playing a particular relevant role in young professionals' organisational experience.

This study contributes to a better understanding of the challenges inherent in retaining young professionals in the industrial sector and to the development of proposals tailored to the reality of Colep Consumer Products.

Keywords: early career, retention, young employees, industry, turnover.

Índice

Agradecimentos i
Resumo ii
Abstract iii
1. Introdução 1
2. Objetivos do estágio e atividades desenvolvidas 4
2.1. Contexto organizacional: Colep Consumer Products 4
2.2. Atividades desenvolvidas 5
3. Revisão da Literatura 8
3.1. Carreira 8
3.1.1. Início de carreira 10
3.1.2. Características das gerações em início de carreira 11
3.2. Retenção de colaboradores 13
3.2.1. Person-organisation fit 14
3.2.2. Dificuldades crescentes de retenção no setor industrial 15
3.2.3. Retenção de colaboradores em início de carreira 16
3.2.4. Habilitações literárias e retenção de colaboradores em início de carreira 19
4. Metodologia 21
4.1. Recolha de dados 21
4.2. Guião de entrevistas 23
4.3. Análise das entrevistas 24
5. Análise e Discussão de Resultados 26
5.1. Análise Temática dos Dados 26
5.2. Integração organizacional dos colaboradores jovens 30
5.3. Desenvolvimento e progressão de carreira 33
5.3.1. Aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências 34
5.3.2. Progressão na carreira e valorização organizacional dos colaboradores jovens 35
5.4. A importância da liderança e do *feedback* na experiência dos colaboradores em início de carreira 38
5.4.1. A importância da liderança 38
5.4.2. *Feedback* organizacional 40
5.5. Retenção dos colaboradores em início de carreira 41
5.5.1. Intenção de permanência 41
5.5.2. Intenção de saída 43
6. Sugestões de melhoria 47
6.1. Clarificação das oportunidades de progressão na carreira 47
6.2. Reforço do *feedback* contínuo e do acompanhamento próximo 48
6.3. Desenvolvimento das competências de liderança 49

6.4. Reforço da comunicação e divulgação das iniciativas existentes 50
7. Conclusões 53
7.1. Considerações finais 53
7.2. Limitações do estudo e propostas de investigação futura 55
7.3. Contributos teóricos e práticos 56
Apêndices 58
Apêndice I: Guião de Entrevistas 58
Apêndice II: Guião de Entrevista de Saída 60
Apêndice III: Guião de Entrevista ao Departamento de Recursos Humanos 62
Apêndice IV: Declaração de Consentimento Informado 64
Referências Bibliográficas 66

Índice de Tabelas

Tabela 1: Evolução das entradas, saídas voluntárias e turnover voluntário dos colaboradores em início de carreira, por género. 5
Tabela 2: Caracterização dos participantes. 22
Tabela 3: Códigos iniciais identificados e descrição de cada um. 27
Tabela 4: Progressão na carreira: medidas e sugestões de melhoria. 48
Tabela 5: Feedback e acompanhamento: medidas e sugestões de melhoria. 49
Tabela 6: Liderança: medidas e sugestões de melhoria. 50
Tabela 7: Comunicação das iniciativas organizacionais: medidas e sugestões de melhoria. 51

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução das entradas, saídas e turnover voluntário dos colaboradores em início de carreira, por género 6
Figura 2: Modelo de atração e retenção de profissionais em início de carreira (Donald, 2023). 18

Lista de Acrónimos

KPIs: *Key Performance Indicators*

RH: Recursos Humanos

POF: *Person-organisation fit*

EVLN*: exit, voice, loyalty, negligence*

1. Introdução

Atualmente, a crescente competitividade no mercado e a evolução tecnológica têm vindo a modificar as dinâmicas das organizações e os perfis dos seus colaboradores. Desta forma, a retenção de jovens talentos, nomeadamente em início de carreira, tornou-se um grande desafio para as empresas, sobretudo na indústria, percecionada, nos últimos anos, como menos atrativa para as novas gerações (Porcaro *et al.*, 2025). Neste contexto onde a competitividade, a volatilidade e a procura por perfis altamente qualificados são cada vez mais prioritários, a atração e retenção de jovens em início de carreira tornou-se uma prioridade estratégica para as empresas (Zaharee *et al.*, 2018).

Assim, torna-se importante definir quem são os jovens em início de carreira. Este conceito é frequentemente associado à fase inicial do percurso profissional de um indivíduo, que pode ser caracterizado pelo desenvolvimento de competências e integração organizacional (Borg & Scott-Young, 2022). De acordo com a literatura, esta etapa corresponde aos primeiros 5 anos de experiência laboral, período este em que os colaboradores ainda se encontram em fase de adaptação profissional e a desenvolver *skills* organizacionais (Parry *et al.*, 2024; Zaharee *et al.*, 2018).

Além disso, em termos etários, considera-se que os colaboradores em início de carreira têm menos de 35 anos de idade (Frandsen & Nicolaisen, 2024; Zaharee *et al.*, 2018), correspondendo, na perspetiva geracional, aos *Millennials* mais jovens e aos membros com mais idade da Geração Z. Adicionalmente, estes profissionais caracterizam-se por ainda estarem em processo de adaptação, a adquirir experiência e, acima de tudo, por valorizarem a oportunidade de haver aprendizagem contínua, flexibilidade organizacional e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Jayathilake *et al.,* 2021; Pózner & Kozák, 2025; Vieira *et al.*, 2024).

No entanto, a integração destes profissionais no contexto industrial coloca novos desafios à gestão de pessoas, exigindo uma maior adequação das práticas organizacionais às suas expectativas profissionais, visto que nem sempre as suas características e expectativas se encontram plenamente alinhadas (Pózner & Kozák, 2025; Vieira *et al.*, 2024). Segundo Bhore *et al.* (2024), como muitos jovens procuram flexibilidade no trabalho, oportunidades de crescimento rápido e cujos valores éticos e sociais da organização estejam alinhados com os seus, tal acaba por aumentar a sua propensão para mudar de empregador, o que faz com que as organizações sintam a necessidade de repensar as suas práticas de gestão de pessoas. Neste

sentido, torna-se relevante que as organizações adaptem as suas práticas de gestão de talento, promovendo oportunidades de desenvolvimento profissional, que contribuam para a retenção dos colaboradores jovens.

No contexto industrial, o desafio da retenção é bastante relevante. Este setor é percecionado pelos jovens como sendo rígido, menos flexível e com menor dinamismo e atratividade (Porcaro *et al.*, 2025). Consequentemente, as empresas do setor industrial sentem mais dificuldade na atração e retenção de perfis jovens, especialmente em funções operacionais ou técnicas (Borg & Scott-Young, 2022). Simultaneamente, as empresas enfrentam escassez de técnicos qualificados e um *turnover* crescente de colaboradores jovens, o que acaba por comprometer o crescimento e o desempenho organizacional (Zaharee *et al.*, 2018).

Neste sentido, a presente investigação, realizada no âmbito de um estágio curricular, teve como objetivo perceber como é que a Colep Consumer Products pode melhorar a retenção de colaboradores em início de carreira, através de práticas de gestão de recursos humanos (RH) que estejam alinhadas com as suas expectativas, valores e motivações, no contexto industrial.

A nível organizacional, a empresa tem registado níveis consistentes de rotatividade, entre colaboradores jovens até aos 35 anos. Depois de analisar as taxas de *turnover* entre julho de 2021 e agosto de 2025, concluiu-se que existe um padrão contínuo de instabilidade na retenção de talento, embora os valores sejam moderados percentualmente. Além disto, estes valores não só traduzem prejuízo interno relativo ao recrutamento, formação e perda de *know-how*, como também pode influenciar a conexão das equipas e a produtividade.

Neste âmbito, destaca-se o conceito de *employer branding*, que resulta da aplicação de princípios de *marketing* e *branding* à gestão de recursos humanos, procurando diferenciar a organização através da valorização das características e dos benefícios que esta oferece aos atuais e potenciais colaboradores (Vieira *et al.*, 2024). Esta estratégia assume particular relevância na atração e retenção de talento, ao contribuir para uma imagem organizacional distintiva e atrativa no mercado de trabalho (Vieira *et al.*, 2024).

Sintetizando, o estudo da retenção de colaboradores em início de carreira na indústria é fundamental, tanto do ponto de vista organizacional, como científico, constituindo uma oportunidade para a revisão das práticas de gestão de recursos humanos e *employer branding* na Colep Consumer Products. Apesar de este estudo ser relevante a nível organizacional, a literatura revela que este desafio é amplamente reconhecido nos primeiros anos de carreira,

particularmente em setores industriais (Borg & Scott-Young, 2022; Porcaro *et al.*, 2025; Zaharee *et al.*, 2018). Contudo, permanece uma lacuna na compreensão das perceções dos colaboradores jovens relativamente aos fatores organizacionais que influenciam a sua intenção de saída ou permanência na organização, especialmente em estudos aplicados ao setor industrial português, tendo em conta a pesquisa de literatura efetuada.

A análise desta problemática, realizada no decurso do estágio curricular, teve por base informação recolhida através de entrevistas semiestruturadas realizadas a colaboradores em início de carreira, uma delas sendo uma entrevista de saída, e outra ao departamento de recursos humanos, complementada pela análise de dados internos da organização.

A investigação permitiu compreender melhor quais são os fatores que influenciam a permanência dos jovens colaboradores e identificar estratégias que poderão ser implementadas para melhorar a sua experiência e compromisso organizacional, garantindo a competitividade da empresa no setor industrial.

2. Objetivos do estágio e atividades desenvolvidas

2.1. Contexto organizacional: Colep Consumer Products

Fundada em 1965, em Vale de Cambra, a Colep iniciou a sua atividade no setor das embalagens metálicas. Ao longo do seu percurso neste setor, estreou-se no mercado com um negócio de produção, formulação, enchimento e embalamento, atuando no âmbito do *Contract Manufacturing* (CM) (Colep, s.d.-a).

O crescimento da Colep no mercado foi reforçado no início dos anos 2000, com a sua integração no grupo RAR, em 2001 (Colep, s.d.-a). Apresenta unidades industriais em Portugal, na Polónia e no México, e em 2016 ocorreu a abertura de uma nova unidade de produção de líquidos em Kleszczów, na Polónia (Colep, s.d.-a). Surgiu também a aliança estratégica com a ONE Asia Network, com a designação de ACOA – "*The Alliance of Colep and One Asia*". Posteriormente, em 2021, ocorreu uma reorganização estrutural que conduziu à separação de modelos de negócio, onde surgiu a Colep Consumer Products e a Colep Packaging.

Este estudo foca-se na Colep Consumer Products e esta é uma empresa multinacional que atua no mercado global de cosméticos, bem-estar (*wellbeing*) e cuidados pessoais. Realiza a formulação e enchimento de produtos cosméticos, farmacêuticos, de *skin care*, *hair care* e *sun care* e tem vindo a alargar a sua atuação na área dos dispositivos médicos. Centrada na produção de aerossóis, a empresa tem vindo a diversificar-se industrialmente, integrando também a produção de líquidos. Além disto, a Colep Consumer Products dispõe de dois modelos de negócio: *Contract Manufacturing* (CM), onde produz de acordo com as especificações dos clientes e *Original Design Manufacturing* (ODM), onde dispõe do departamento de R&D (*Research & Development*) responsável pela criação de novas fórmulas e soluções inovadoras (Colep, s.d.-b).

Em 2024, o *Innovation Hub* foi inaugurado, em Vale de Cambra, e constitui um centro de inovação, focado na sustentabilidade e diferenciação (Colep, s.d.-a). Foi também criada a *BeautyVibe*, uma marca interna marcada pela inovação e sustentabilidade.

O departamento de recursos humanos desempenha um papel fundamental no processo de assegurar a valorização de talento e desenvolver uma cultura organizacional que motive os colaboradores. No entanto, a retenção de jovens profissionais revelou-se ser um dos desafios atuais da empresa, o que motivou o desenvolvimento do presente estudo.

2.2. Atividades desenvolvidas

No âmbito do estágio curricular desenvolvido na Colep Consumer Products, o principal objetivo foi estudar e analisar a retenção dos jovens em início de carreira e propor um plano de ações a implementar, em contexto industrial. Este objetivo enquadra-se com o desafio sentido pela organização atualmente, no que toca ao *turnover* de colaboradores jovens, o que sustenta a pertinência do estudo desenvolvido.

Numa fase inicial do estágio, procedeu-se à análise de dados relativos às entradas e saídas dos últimos quatro anos, com especial foco no público-alvo definido. Esta análise reforçou empiricamente a pertinência do problema de investigação, previamente identificado pela organização. A Tabela 1 apresenta os principais resultados dessa análise, considerando igualmente a sua distribuição por género.

Tabela 1: *Evolução das entradas, saídas voluntárias e turnover voluntário dos colaboradores em início de carreira, por género.*

Ano - público-alvo	Entradas H	Entradas M	Saídas Voluntárias H	Saídas Voluntárias M	Turnover Voluntário H (%)	Turnover Voluntário M (%)
2021 - julho a dezembro	0	6	1	1	0,90	6,31
2022 - ano completo	13	14	3	6	13,48	16,85
2023 - ano completo	13	24	5	3	12,53	18,79
2024 - ano completo	14	29	3	4	8,42	16,35
2025 - janeiro a agosto	12	10	6	7	7,31	6,90

Fonte: Elaboração própria com base em dados internos da Colep Consumer Products.

Os dados de 2021 correspondem ao período de julho a dezembro e os dados de 2025 ao período de janeiro a agosto, enquanto os dados de 2022, 2023 e 2024 correspondem ao ano completo.

De forma a facilitar a comparação da evolução destes indicadores ao longo do período analisado, os resultados são igualmente apresentados graficamente na Figura 1.

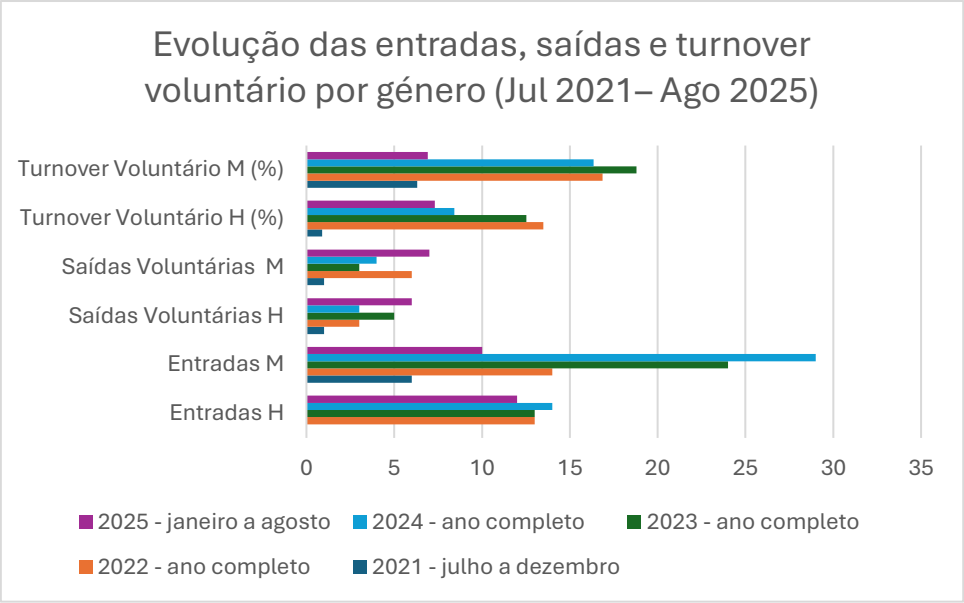


Figura 1: *Evolução das entradas, saídas e turnover voluntário dos colaboradores em início de carreira, por género.*

Fonte: Elaboração própria com base em dados internos da Colep Consumer Products.

A análise dos dados apresentados evidencia a existência de saídas voluntárias e de *turnover* entre os colaboradores em início de carreira, ao longo do período considerado, embora com oscilações entre os diferentes anos. Destacam-se os níveis mais elevados de *turnover* observados em 2023 e, mais recentemente, o facto de, entre janeiro e agosto de 2025, o número de saídas voluntárias já ter ultrapassado o registado no ano completo de 2024, em ambos os géneros. Estes resultados permitiram contextualizar a problemática identificada pela organização e reforçaram a pertinência de compreender, aprofundadamente, os fatores que influenciam a permanência ou a intenção de saída destes colaboradores.

Paralelamente, foi realizada uma análise qualitativa de *feedback* dos profissionais em início de careira que trabalham atualmente na Colep Consumer Products, através de entrevistas semiestruturadas, de saída, e ao departamento de recursos humanos, bem como a presença em eventos internos, com o objetivo de compreender o que poderia ser feito para melhorar a retenção dos mesmos. Além disso, no que respeita às atividades de envolvimento organizacional, destaca-se a participação ativa na conceção e criação de eventos de *team building* da empresa, que têm como objetivo aumentar a retenção e o sentido de pertença dos colaboradores.

Adicionalmente, foram analisadas as medidas implementadas pela organização no âmbito da retenção de talento, tendo sido identificadas oportunidades de melhorias neste domínio. Foi igualmente desenvolvida uma proposta de melhoria do formato e conteúdo dos KPIs (*Key*

Performance Indicators) mensais de recursos humanos (incluindo KPIs enquadrados com o objetivo do estágio: *turnover* dos colaboradores, recrutamento e seleção, entre outros), de forma a conseguir uma maior monitorização destes tópicos. Por fim, foi elaborado um plano de ações com vista à retenção a médio e longo prazo de colaboradores em início de carreira.

Este percurso permitiu articular a análise académica com as práticas organizacionais, reforçando a relevância dos resultados tanto academicamente, como para a realidade da organização em estudo.

3. Revisão da Literatura

3.1. Carreira

O conceito de carreira tem evoluído de uma perspetiva tradicional para um modelo mais individualizado e flexível. Ao longo das últimas décadas, este conceito foi acompanhando mudanças culturais e económicas que mudaram a relação entre indivíduos e organizações. Tradicionalmente, as trajetórias profissionais eram normalmente estáveis e lineares dentro da mesma organização, e definidas por esta. Contudo, atualmente, são mais diversificadas e tornam-se percursos individuais definidos, em larga medida, pelo próprio indivíduo (Liu & Boyd, 2020; Watson, 2006). Neste contexto, as organizações assumiam um papel central na definição e gestão do percurso profissional dos indivíduos.

Contudo, as transformações económicas, sociais e organizacionais verificadas ao longo das últimas décadas contribuíram para o afastamento progressivo deste modelo. A abertura dos mercados e o processo de globalização exigiu das empresas o desenvolvimento de mecanismos de flexibilidade, nomeadamente da força de trabalho, que lhes permitiram ajustar-se melhor e mais rapidamente às variações de mercado. A necessária flexibilidade dos recursos humanos, e em particular, a flexibilidade numérica não era compatível com a prática de "emprego para a vida" que constituía o paradigma dominante até então (Watson, 2006). A ideia de uma trajetória profissional sustentada por formação inicial e por uma relação de emprego duradoura, foi substituída por um contexto marcado pela aprendizagem contínua, aquisição de competências e maior mobilidade ao longo do percurso profissional (Watson, 2006). Esta evolução contribuiu para o desenvolvimento de perspetivas de carreira que atribuem aos profissionais um papel mais ativo na construção e gestão da sua carreira profissional.

Desta forma, Lahlouh *et al.* (2026) referem que os modelos emergentes de carreira, como a *boundaryless career* (carreira sem fronteiras), maior mobilidade profissional para além de uma única organização, e a *protean career* (carreira proteana), onde o indivíduo tem um papel mais ativo e autónomo na gestão da sua carreira, orientada pelos seus próprios objetivos e valores, em detrimento de um percurso definido pela organização, contribuíram para redefinir a forma como a carreira é perspetivada. Estas duas perspetivas de carreira representam abordagens alternativas às conceções tradicionais de carreira e refletem a evolução dos percursos profissionais para modelos menos lineares e não tão predeterminados (Lahlouh *et al.*, 2026).

Esta evolução também é compatível com a *Career Construction Theory*, segundo a qual os profissionais assumem um papel ativo na construção das suas carreiras. De acordo com esta perspetiva, o desenvolvimento da carreira é um processo dinâmico e adaptativo, influenciado pelas características pessoais de cada indivíduo, sendo relevante ter capacidade de adaptação perante mudanças e transições profissionais (Lahlouh *et al.*, 2026).

Deste modo, a literatura evidencia uma evolução na forma como a carreira é conceptualizada, reconhecendo a crescente importância do indivíduo e do seu contexto na construção do seu percurso profissional. Segundo autores como Bosanquet *et al.* (2017), carreira é um conceito contruído socialmente e que depende do contexto de cada um, o que reforça que as carreiras contemporâneas devem ser vistas de forma flexível e que variam de acordo com a experiência de cada indivíduo. De modo semelhante, Liu & Boyd (2020) afirmam que a construção de uma carreira e a sustentabilidade da mesma não dependem apenas da progressão hierárquica, mas também do reconhecimento e das condições de trabalho oferecidas.

Além disso, a construção da carreira também depende da socialização. Assim, é salientado que o apoio parental e o envolvimento familiar influenciam positivamente o interesse profissional dos jovens, enquanto que a falta de envolvimento prediz desinteresse por parte dos colaboradores (Šimunović, 2024). Desta forma, é possível afirmar que as decisões e atitudes relativas à carreira não dependem apenas de fatores individuais, mas também de fatores sociais e de aprendizagem.

Outro elemento que se torna relevante na literatura é a identidade profissional, isto é, a forma como o indivíduo se vê e percebe as suas condições laborais e sociais, bem como o seu valor no contexto laboral. Liu & Boyd (2020) afirmam que o reconhecimento e a condição profissional são fatores determinantes para a satisfação e compromisso dos colaboradores. Esta evidência é importante em cargos que, socialmente, não são valorizados, sendo vistos como de baixo prestígio, o que acaba por influenciar a permanência e a motivação dos colaboradores nessas funções.

A afirmação anterior é complementada por Richard & Kim (2024), que destacam que a gestão da carreira também é influenciada por fatores organizacionais, bem como oportunidades de crescimento, *work-life balance*, o local de trabalho ter uma boa localização, entre outros. Desta forma, é relevante destacar o *person-organisation fit* (POF), que traduz o *match* do indivíduo com os valores da empresa que, além de ser um indicador de sucesso na carreira, é também um fator preditor da permanência e desenvolvimento profissional, algo

que é relevante para os colaboradores em início de carreira e que será abordado nas secções seguintes (Donald, 2023). Este *fit* influencia o compromisso com a carreira, visto que os colaboradores tendem a investir mais em percursos que estão de acordo com os seus objetivos profissionais.

No que concerne às carreiras contemporâneas, a aprendizagem contínua assume particular relevância, uma vez que as transformações no mercado de trabalho têm reforçado a necessidade de atualização de conhecimentos e de competências ao longo da vida profissional (Watson, 2006).

Em síntese, a literatura evidencia a crescente relevância da aprendizagem contínua e da capacidade de adaptação, aspetos estes que serão importantes para compreender os desafios enfrentados pelos colaboradores em início de carreira e, consequentemente, a sua retenção, que serão analisados nas secções seguintes.

3.1.1. Início de carreira

O início de carreira corresponde a uma fase de transição e adaptação profissional entre o percurso académico e a integração no mercado de trabalho, também representado por desafios de aprendizagem e de integração (Borg & Scott-Young, 2022). No presente relatório, os jovens em início de carreira foram definidos segundo a literatura, como os indivíduos com idade inferior a 35 anos ou que se encontrem nos primeiros 5 anos após a sua entrada no mercado de trabalho (Frandsen & Nicolaisen, 2024; Zaharee *et al.*, 2018). Esta fase também corresponde, do ponto de vista geracional, aos *Millennials* mais jovens e aos membros mais "velhos" da Geração Z.

No entanto, também há autores, como Bosanquet *et al.* (2017), que destacam que a fase inicial de carreira deve ser flexível e adaptada à diversidade dos percursos profissionais da atualidade. Estudos recentes também indicam que não há uma definição uniforme e rígida, já que esta varia consoante o campo disciplinar e o tempo de experiência, por exemplo, visto que áreas diferentes requerem progressão e estabilidade em alturas distintas, refletindo que não depende apenas de uma questão temporal, mas também relacional, contextual e setorial. No seu estudo sobre académicos em início de carreira, Bosanquet *et al.* (2017) sublinham que apenas 3% dos profissionais correspondiam à definição de início de carreira, refletindo-se nos primeiros 5 anos após o doutoramento, reforçando que a definição é ampla e que deveria, também, ser flexível.

Como já referido, o início de carreira caracteriza-se pela adaptação dos jovens profissionais às normas da empresa, à cultura e à equipa de trabalho, incluindo a incerteza, a aprendizagem e acompanhamento contínuos e, também, a gestão de expectativas relativamente ao desempenho que é esperado numa organização (Bosanquet *et al.*, 2017). Como anteriormente referido, pode haver algum confronto entre as expectativas e a realidade e, no caso de Parry *et al.* (2024), houve alguma discrepância entre o que os trabalhadores esperavam lidar e as condições reais encontradas, traduzindo-se em desmotivação.

Em suma, o início de carreira é uma etapa complexa, que envolve a adaptação, mudança de responsabilidades, desenvolvimento de competências e gestão de expectativas. Para compreender melhor esta fase, também é importante relacionar com as gerações jovens que se encontram a iniciar a vida profissional, visto ser relevante e interessante associar às suas expectativas e valores.

3.1.2. Características das gerações em início de carreira

Para melhor compreender o início de carreira, é também necessária uma análise das características das gerações que pertencem ao público-alvo do estudo, nomeadamente os *Millennials* mais jovens e os membros com mais idade da Geração Z. Estas gerações, apesar de próximas a nível etário, apresentam valores e expectativas diferentes, o que acaba por influenciar o seu percurso profissional (Krishna & Agrawal, 2025). É de ressalvar que, apesar de a literatura referir que existem diferenças entre grupos geracionais, estes não devem ser vistos como homogéneos, uma vez que existem diferentes trajetórias, expectativas e comportamentos dentro de cada geração (Krishna & Agrawal, 2025).

No estudo de Pasko *et al.* (2020), os autores indicam que os *Millennials*, especialmente os mais jovens deste grupo, tendem a dar valor ao *work-life balance* (equilíbrio entre a vida pessoal e profissional), oportunidades de desenvolvimento e de progressão e ambientes de trabalho cooperativos. Além disso, é evidenciado que os *Millennials* atribuem elevada importância à progressão na carreira, ao *feedback* regular e à qualidade das relações no espaço de trabalho (Pasko *et al.*, 2020). Assim, a convergência entre as expectativas geracionais e as práticas organizacionais influencia a forma como estes jovens se adaptam ao local de trabalho nos primeiros anos de atividade profissional.

Relativamente à Geração Z, este grupo apresenta características um pouco distintas dos *Millennials*. Deste modo, Krishna & Agrawal (2025), ao compararem estas duas gerações, evidenciam que os *Millennials* priorizam as motivações intrínsecas, como o sentido de

realização e a sabedoria que advém da sua formação e aprendizagens. Além disso, também valorizam o propósito e o crescimento pessoal que a educação lhes proporciona, percecionando as motivações extrínsecas como algo complementar e não fundamental (Krishna & Agrawal, 2025). Por outro lado, a Geração Z atribui maior valor às motivações extrínsecas, como segurança financeira, estabilidade na carreira e um caminho claro para o crescimento e progressão profissional, sendo caraterizada também por preferir recompensas imediatas (Krishna & Agrawal, 2025). Estas são condições que permitem aos jovens profissionais poderem trabalhar na sua criatividade e inovação e poderem aprender continuamente, já que estes ambientes motivam os colaboradores desta geração. O facto de valorizarem a criatividade e autonomia, faz com que os jovens procurem funções desafiantes, tornando-se exigentes na entrada no mercado de trabalho, visto quererem ter abertura para se expressarem individualmente.

Além disso, as expectativas da Geração Z incluem também flexibilidade no trabalho e oportunidades recorrentes de formação e desenvolvimento. Na mesma linha de pensamento, os jovens nesta fase inicial de carreira valorizam relações genuínas com os seus colegas de trabalho e apoio contínuo por parte dos mesmos e das suas chefias (Pózner & Kozák, 2025). Assim, esta necessidade rápida e quase urgente de evolução, faz com que a fase de início de carreira seja vivida com muita intensidade e sensibilidade a ambientes que podem não corresponder às expectativas dos jovens desta geração.

A Geração Z demonstra também uma preferência pela mobilidade organizacional e não tanto por percursos lineares, evidenciando o "*boundaryless mindset*" (Pózner & Kozák, 2025, p. 8), atribuindo também elevada importância à flexibilidade (Pózner & Kozák, 2025). Assim, estes jovens distinguem-se dos *Millennials* com menos idade, sendo que os profissionais da Geração Z acabam por adquirir um elevado grau de autonomia por desenvolverem competências diversificadas.

A forma como estas gerações avaliam e se adaptam às organizações relaciona-se diretamente com o seu processo de integração. Vieira *et al.* (2024) realçam que a Geração Z atribui elevada importância à ética, sustentabilidade e ao propósito organizacional. Esta valorização do propósito simboliza uma preocupação com o alinhamento entre o próprio colaborador e a organização.

Por fim, as gerações que se encontram em início de carreira têm expectativas elevadas quanto ao seu desenvolvimento profissional, coerência entre os seus valores e os da organização e

valorizam o *feedback* contínuo. Estas características influenciam a forma como os jovens se adaptam ao mercado de trabalho e até podem dificultar a retenção dos mesmos nas organizações, como será aprofundado na secção seguinte. Assim, compreender estas características é essencial para perceber os desafios enfrentados pelos colaboradores em início de carreira.

3.2. Retenção de colaboradores

A retenção de colaboradores é um desafio central na gestão de recursos humanos, especialmente atualmente, em que a mobilidade laboral é cada vez mais comum e os percursos profissionais tornaram-se menos lineares. A literatura evidencia que a permanência dos profissionais não se deve a um só fator, mas a uma combinação de fatores estruturais e relacionais, oportunidades de desenvolvimento e à perceção subjetiva de cada colaborador em relação à organização e às suas práticas (Parry *et al.*, 2024). Sobre este tema, outros autores referem que, por exemplo, a diminuição de comportamentos de cidadania organizacional está associada a uma maior probabilidade de saída, bem como comportamentos autocentrados que demonstram insatisfação (Bu *et al.*, 2011). Estes resultados mostram que a intenção de saída poderá ser antecipada se os colaboradores tiverem este género de comportamentos, como também um afastamento e menor envolvimento e entusiasmo no desempenho das suas funções.

De facto, entre os fatores estruturais mais relevantes, encontram-se as oportunidades de progressão na carreira e de aprendizagem. Desta forma, os profissionais em início de carreira têm maior interesse em receber *feedback* contínuo, valorizam a oportunidade de terem outras experiências no que diz respeito a projetos e funções e terem mais dias de descanso remunerados, quando comparados com os "*later-career workers*" (Zaharee *et al.*, 2018, p. 51). Além disso, o *work-life balance*, o desenvolvimento profissional, planos internos de rotatividade e uma política de férias flexível, são alguns dos fatores determinantes para a permanência dos colaboradores numa organização (Zaharee *et al.*, 2018). Contrariamente, para os trabalhadores em geral, a não definição das oportunidades de progressão e uma má liderança podem ser motivos de saída (Zaharee *et al.*, 2018), sendo necessário estabelecer estes tópicos logo na integração dos colaboradores, maioritariamente os mais jovens, já que estes valorizam percursos diversificados e evolutivos, de modo a clarificar possíveis dúvidas e tentar retê-los eficazmente.

Além destes aspetos, a literatura também destaca os fatores emocionais. Segundo Saleh *et al.* (2023), a exaustão emocional está positivamente relacionada com a intenção de saída dos colaboradores, referindo que ambientes muito exigentes ou com pouco apoio aos profissionais podem intensificar e acelerar essa decisão, sendo um indicador precoce do risco de saída. De forma semelhante, Bu *et al.* (2011) identificam que a intenção de saída pode ser antecipada através de comportamentos observáveis dos colaboradores no quotidiano na organização. Entre estes incluem-se padrões como absentismo, comportamentos vocais, associados à manifestação de opiniões ou insatisfação relativamente à situação de trabalho, e comportamentos relacionados com lealdade e negligência (EVLN: *exit, voice, loyalty, negligence*), que ajudam a identificar o grau de envolvimento ou de afastamento do colaborador. No contexto do presente estudo, o absentismo pode ser entendido como uma manifestação de negligência no âmbito do modelo EVLN, refletindo um possível afastamento do colaborador, associado à intenção de saída (Bu *et al.*, 2011). Estes estudos demonstram que alguns destes sinais podem funcionar como alertas antecipados de intenções de saída por parte de colaboradores.

A cultura organizacional é considerada um elemento decisivo para os colaboradores. Organizações onde existe comunicação regular, apoio e justiça organizacional tendem a ter níveis menores de rotatividade (Lee *et al.*, 2025). Pode-se constatar que os colaboradores valorizam, além de aspetos estruturais, o clima organizacional, líderes acessíveis, respeito e sentimento de pertença.

3.2.1. Person-organisation fit

O conceito de *person-organisation fit* reflete o alinhamento entre o indivíduo e a organização, ou seja, a compatibilidade entre os valores, crenças e personalidade de um indivíduo e a cultura, clima e normas de uma organização. O início de carreira é a fase em que ocorre um ajuste entre o que um colaborador espera encontrar na organização em que se insere, mas também o que realmente vivencia, sendo necessário um processo de adaptação, correspondendo este à compatibilidade entre valores individuais e cultura organizacional. Donald (2023) afirma que fatores como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, *feedback* contínuo, rotação de funções e benefícios além do salário base são determinantes para manter o talento jovem nas organizações. Além disso, o autor reforça que a falta da perceção de POF pode levar à saída dos colaboradores da organização (Donald, 2023), uma vez que a perceção de desalinhamento atua como um catalisador de saída. Este conceito é

bastante relevante no que toca à fase inicial de carreira, já que influencia a motivação e permanência dos colaboradores na organização em que estão inseridos.

Esta relação, entre POF e a satisfação, compromisso e intenção de saída é confirmada por Kristof-Brown *et al.* (2023), que revelam que há uma relação positiva entre o POF e os dois primeiros fatores. Relativamente à intenção de saída, existe uma relação negativa visto que, quanto maior o POF, menor é a intenção de saída. Estes autores também revelam que existe desalinhamento quando os colaboradores sentem discrepância entre os valores que lhes são comunicados e os valores que são efetivamente praticados (Kristof-Brown *et al.*, 2023).

Em suma, a retenção resulta da interação entre fatores estruturais, emocionais e culturais. Entre estes elementos, o POF simboliza um preditor consistente de permanência que explica como um colaborador opta por permanecer numa organização ou por sair da mesma. Compreender isto é essencial, principalmente para indústrias, onde o desafio da retenção de jovens talentos é crescente.

3.2.2. Dificuldades crescentes de retenção no setor industrial

Nos últimos anos, a indústria tem enfrentado desafios relativos à retenção de colaboradores qualificados, com funções administrativas e técnicas, que fazem parte do público-alvo analisado no presente estudo. Embora a indústria seja um setor em crescimento, a sua capacidade de reter jovens talentos tem diminuído consistentemente. Desta forma, Porcaro *et al.* (2025) afirmam que a perda de atratividade das indústrias tradicionais é algo visível em jovens da Geração Z. Além disso, os autores referem que muitos jovens percecionam este género de setores (os que serão referidos posteriormente) a impactos ambientalmente prejudiciais. Apesar de o estudo destes autores se centrar no setor mineiro e metalúrgico, estas perceções também são aplicáveis a indústrias tradicionais, que se esforçam para se posicionarem de forma atrativa e para cativarem jovens profissionais qualificados, processo em que enfrentam crescentes dificuldades (Porcaro *et al.*, 2025).

Além da atratividade, a retenção na indústria é influenciada por fatores emocionais, como a exaustão emocional, o que evidencia que, em contextos laborais mais exigentes e intensos, como é frequente na indústria, poderá haver um aumento do risco de *burnout* e, posteriormente, de saída prematura (Saleh *et al.*, 2023). Desta forma, a falta de apoio por parte da organização agrava esta tendência, visto que dificulta a retenção de trabalhadores jovens neste setor (Saleh *et al.*, 2023).

A literatura evidencia que, em contextos industriais, fatores como oportunidades de desenvolvimento, percursos claros de progressão e formação contínua são determinantes para a permanência dos colaboradores na organização (Zaharee *et al.*, 2018). Também o envolvimento nas tarefas com propósito e dedicação é relevante para manter os profissionais motivados, principalmente os *Millennials* (Zaharee *et al.*, 2018). Tal é relevante em empresas industriais, onde os percursos de progressão podem ser mais demorados, por exemplo. Assim, o desalinhamento entre as expectativas dos colaboradores e a realidade industrial (baixo POF) pode levar à intenção de saída por parte dos profissionais, considerando opções que estejam mais alinhadas com os seus princípios, como mencionado anteriormente (Donald, 2023).

A estas dificuldades acrescem as limitações associadas à flexibilidade nas modalidades de trabalho, uma vez que a adoção de teletrabalho é condicionada pelas características da função e do setor de atividade, sobretudo em contextos que exigem maior presença física, como acontece no setor industrial (Chen & Ling, 2026).

Estas dificuldades crescentes tornam-se relevantes quando aplicadas ao contexto industrial, ou seja, em funções administrativas, técnicas e especializadas, como se verifica numa parte significativa da força de trabalho da Colep Consumer Products. Apesar de trabalhadores temporários e operadores de linha não estarem incluídos no público-alvo do estudo, muitos dos desafios que estes profissionais enfrentam, também se aplicam a trabalhadores administrativos, como: necessidade de aprendizagem contínua, de *feedback* regular e a progressão na carreira não ser clara. O *turnover* verificado na empresa, especialmente nos colaboradores jovens, alinha-se com os desafios de retenção presentes na literatura no setor industrial, ainda que não seja possível realizar generalizações. De facto, é essencial delinear estratégias eficazes de retenção para os jovens, sendo este o ponto de partida para a secção seguinte, que é focada na retenção de jovens em início de carreira.

3.2.3. Retenção de colaboradores em início de carreira

A retenção de colaboradores em início de carreira, definidos anteriormente como indivíduos com idade inferior a 35 anos ou nos primeiros 5 anos de experiência profissional, constitui um desafio na realidade contemporânea. A literatura evidencia que esta fase é marcada por alguma instabilidade e sensibilidade a condições organizacionais, fazendo com que os colaboradores jovens ponderem sair da organização em que trabalham (Lee *et al.*, 2025). Esta fragilidade resulta de algumas características da fase inicial de carreira, como a exigência de

uma adaptação rápida e a influência que as primeiras experiências laborais têm para moldar o compromisso com a organização (Borg & Scott-Young, 2022; Saleh e*t al.*, 2023).

Alguns estudos evidenciam que fatores psicológicos e emocionais desfavoráveis constituem um papel determinante na intenção de saída dos jovens da sua entidade empregadora. Ao analisarem trabalhadores em início de carreira, Saleh *et al.* (2023) demonstram que a exaustão emocional é considerada um preditor determinante no *turnover* dos colaboradores jovens, revelando ter influência direta neste aspeto. Tal é particularmente relevante, visto que esta fase envolve processos intensos de adaptação, exigências de desempenho e de responsabilidades acrescidas, fatores estes que contribuem para desenvolver *burnout*. Adicionalmente, a carga elevada de trabalho, o *stress* e as condições de trabalho exigentes ou ambíguas, reforçam o risco de saída dos colaboradores.

Efetivamente, a incongruência entre expectativas e realidade organizacional é um fator relevante na fase inicial de carreira. Assim, a decisão de saída por parte dos colaboradores, pode depender do desajuste entre o que os profissionais esperavam encontrar e o que realmente acontece na realidade organizacional, por exemplo, em termos de elevada carga de trabalho e as suas condições, horários imprevisíveis e falta de acompanhamento (Richard & Kim, 2024). Assim, quando há falta de clareza e de condições de apoio, os jovens reavaliam a sua permanência e ponderam a sua saída.

Nesta fase, a satisfação no trabalho também é relevante. No estudo de Parry *et al.* (2024), sobre profissionais em início de carreira, é revelado que a satisfação no trabalho está relacionada com a intenção dos colaboradores de saírem ou ficarem na organização, isto é, se estiverem satisfeitos, continuam na entidade empregadora, e vice-versa. Assim, é reforçada a fragilidade do *fit* inicial, onde os jovens avaliam a sua permanência com base nas perceções iniciais de apoio, reconhecimento, valorização e qualidade das relações com os seus colegas de trabalho (Donald, 2023). Desta forma, como já referido anteriormente, os comportamentos observáveis, como um menor esforço, diminuição da motivação e maior afastamento, permitem antecipar a identificação da intenção de saída dos jovens profissionais (Bu *et al.*, 2011).

As características geracionais também influenciam e intensificam estes padrões, já que as gerações mais recentes, como os *Millennials*, apresentam *turnover* mais elevado do que outras gerações mais "antigas" e, além disso, os trabalhadores mais jovens são mais sensíveis e apresentam menor tolerância a culturas hierárquicas (Lee *et al.*, 2025). De forma semelhante,

os colaboradores nesta fase são mais sensíveis também a carga de trabalho, falta de apoio e níveis elevados de *stress*, constatando-se que estes fatores constituem preditores fortes de intenção de saída dos jovens, também devido à sua falta de experiência (Borg & Scott-Young, 2022).

Por um lado, existem fatores de risco que impulsionam a saída dos colaboradores, mas, por outro, a literatura apresenta práticas como a democratização da aprendizagem, mentoria inversa (os colaboradores mais jovens serem mentores dos mais "velhos") e intraempreendedorismo (desenvolvimento de ideias e projetos inovadores internamente, por parte dos colaboradores), como meios para reter a Geração Z e melhorar a sua *performance* (Jayathilake *et al.*, 2021). Sob o mesmo ponto de vista, a retenção está relacionada com o alinhamento dos valores entre o colaborador e a organização, sendo um fator relevante para a organização ser considerada um ótimo local para trabalhar (Sierdovski *et al.*, 2024). Esta tendência é reforçada por Zaharee *et al.* (2018), que referem que a ausência de oportunidades e de crescimento profissional, que poderão levar à estagnação, constitui um fator relevante e decisivo quanto à intenção de saída dos jovens.

Neste âmbito, Donald (2023) sistematiza alguns dos principais fatores associados à atração e retenção de talento dos profissionais em início de carreira, através do *Early Career Attraction and Retention Model* (Figura 2). O modelo evidencia que, após a entrada na organização, fatores como as oportunidades de formação, as características do trabalho, as relações profissionais, a flexibilidade e a progressão salarial e de benefícios assumem relevância na experiência destes colaboradores.

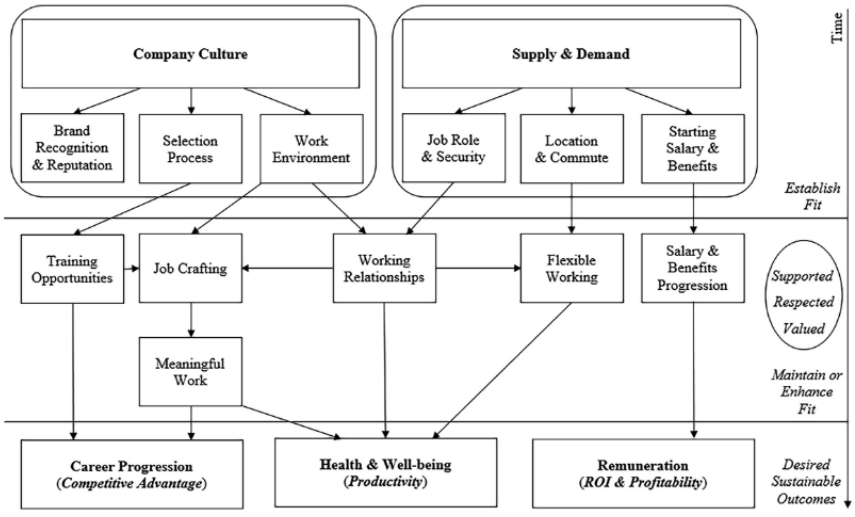


Figura 2: *Modelo de atração e retenção de profissionais em início de carreira* (Donald, 2023).

Deste modo, pode-se constatar que os primeiros anos de carreira são decisivos na construção da identidade e do vínculo laboral. A retenção de colaboradores jovens depende das suas experiências iniciais, onde os colaboradores possam alinhar as suas expectativas e valores com os da organização, mas também está associada a diferentes dimensões, como oportunidades de crescimento, relações profissionais, condições oferecidas e o alinhamento entre as expectativas dos jovens profissionais e a realidade da organização. Assim, a literatura revela que quando estes fatores estão presentes, a probabilidade de permanência aumenta. No caso da Colep Consumer Products, torna-se necessário compreender os fatores que levam ao *turnover* dos jovens profissionais e se estão alinhados com a literatura, sendo essencial criar estratégias que fortaleçam o compromisso dos colaboradores nesta fase que é sensível e exigente.

3.2.4. Habilitações literárias e retenção de colaboradores em início de carreira

A literatura refere que as expectativas construídas durante a formação influenciam a avaliação da experiência profissional inicial nesta fase de carreira (Richard & Kim, 2024). Além disso, o desalinhamento entre habilitações literárias e as funções que serão desempenhadas na organização poderá levar à saída dos jovens no início da sua carreira (Rueff-Lopes *et al.*, 2025).

Desta forma, a literatura evidencia que a relação entre início de carreira e retenção não é homogénea, variando de acordo com a formação e percurso académico dos colaboradores. Neste sentido, Rueff-Lopes *et al.* (2025) afirmam que a intenção de saída dos colaboradores depende dos seus estudos, revelando que a formação académica faz com que os jovens profissionais avaliem a coerência entre as competências que adquiriram academicamente e as suas funções profissionais, considerando, assim, a sua permanência ou não na organização. Deste modo, se houver um desalinhamento entre os fatores referidos anteriormente, tal pode fragilizar a retenção, sobretudo na fase inicial de carreira, que é considerada vulnerável para os jovens.

Além disso, a intenção de saída pode ser prevista em comportamentos observáveis na organização, tendo em atenção o modelo EVLN, utilizado para compreender os comportamentos dos colaboradores face à insatisfação laboral (Bu *et al.*, 2011). Estes comportamentos podem ser descontentamento, redução do envolvimento na organização, passividade, entre outros, sendo este contributo relevante para permitir entender sinais prematuros de insatisfação que possam anteceder a intenção de saída.

Adicionalmente, Richard & Kim (2024), no contexto de profissionais na área da saúde em início de carreira, evidenciam que a transição da universidade para o mundo corporativo é marcada por um desfasamento entre o percurso académico e as exigências das práticas profissionais. Esta incongruência faz com que os colaboradores jovens estejam mais propensos a reconsiderar se continuam ou não na organização em que exercem funções.

Em termos globais, a literatura evidencia que a retenção de colaboradores em início de carreira é um processo que depende de diversos fatores, como a adaptação inicial, expectativas profissionais, *fit* do colaborador com a organização, entre outros. Estes estudos indicam que as habilitações literárias dos colaboradores influenciam a sua retenção, não só pelo nível académico, mas principalmente pelas expectativas profissionais destes jovens.

Desta forma, aprofundar estas diferenças torna-se relevante no presente relatório, ao analisar o *turnover* dos colaboradores em início de carreira, já que o desalinhamento entre formação, funções e progressão profissional, pode sensibilizar o compromisso dos colaboradores e aumentar a intenção de saída na fase inicial de carreira. A referência a este tópico resulta da análise dos dados internos da empresa, onde foram observadas diferenças nas taxas de *turnover* de jovens com percursos formativos distintos, sem que estas permitam estabelecer uma relação direta entre habilitações literárias e intenção de saída.

4. Metodologia

Em termos metodológicos, para o presente estudo, foi adotada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, adequada para obter perceções mais aprofundadas, bem como experiências dos colaboradores nos seus percursos profissionais e as razões que definem a sua permanência ou intenção de saída nas organizações. Esta abordagem revela-se adequada aos objetivos do estudo, na medida em que permite alcançar uma compreensão aprofundada do fenómeno em análise e captar diferentes perceções e experiências dos participantes (Kallio *et al.*, 2016).

Neste sentido, os objetivos da investigação qualitativa distinguem-se pela profundidade da análise, em vez de uma generalização estatística (Gelo *et al.*, 2008). Além disso, Kallio *et al.* (2016) destacam que uma recolha de dados rigorosa é fundamental para a qualidade e fiabilidade dos estudos qualitativos. Desta forma, esta análise permitiu um conhecimento mais aprofundado das experiências dos participantes, sem limitar a espontaneidade do discurso, e estando alinhada com os objetivos de investigação do presente estudo.

A escolha da metodologia qualitativa também foi baseada na literatura recente sobre colaboradores em início de carreira. Embora a investigação neste domínio seja dominada por abordagens quantitativas, diversos autores salientam a relevância de metodologias qualitativas para captar experiências e perspetivas dos colaboradores, aprofundadamente (Borg & Scott-Young, 2022; Richard & Kim, 2024; Volpe *et al.*, 2025).

4.1. Recolha de dados

A seleção das técnicas de recolha de dados deve considerar a natureza da investigação, os seus objetivos e questões de investigação, bem como o contexto em que esta se desenvolve (Sá *et al.*, 2021). No âmbito da metodologia qualitativa, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de dados, visto que este método permite uma maior flexibilidade para abordar diversos temas durante a interação com os entrevistados. De facto, este formato de entrevistas é o mais frequentemente utilizado nas investigações qualitativas (Kallio *et al.*, 2016), também devido à sua versatilidade.

Desta forma, os autores ainda referem que uma das vantagens desta metodologia é a sua natureza semiestruturada, o que permite adaptar o guião ao longo das entrevistas, ou seja, a partir das respostas dos entrevistados, os entrevistadores podem colocar perguntas adicionais que abordem temas relevantes para o estudo em questão, ajustando o guião perante cada entrevistado e as suas particularidades (Kallio *et al.*, 2016).

As entrevistas semiestruturadas são adequadas, particularmente, quando o investigador quer comparar perspetivas entre entrevistas, mas sem limitar a profundidade das mesmas, já que existem perguntas que servem de orientação, mas há a possibilidade de aprofundar algum tópico consoante as respostas dos entrevistados, como referido anteriormente (Kallio *et al.*, 2016). Esta característica é relevante no presente estudo, visto que se baseia na perceção dos colaboradores em início de carreira relativamente à sua intenção de saída ou de permanência na organização.

Sob o mesmo ponto de vista, as entrevistas semiestruturadas não relevam apenas informações factuais, mas também interpretações pessoais e subjetivas (McIntosh & Morse, 2015). No tema deste estudo, este aspeto é crucial, visto que a retenção de jovens profissionais envolve diversos fatores, individuais, organizacionais, contextuais, sociais, entre outros.

Desta forma, foram realizadas dezasseis entrevistas semiestruturadas a colaboradores pertencentes ao público-alvo definido, uma entrevista de saída (também a um colaborador pertencente ao público-alvo) e uma entrevista a dois membros do departamento de recursos humanos, com o objetivo de comparar perspetivas entre o que os colaboradores jovens percecionam e o que, efetivamente, tem sido realizado para os reter na organização. A seleção dos participantes teve como objetivo garantir diversidade e captar experiências distintas quanto à integração e permanência na empresa dos jovens colaboradores, sendo estes participantes das entrevistas semiestruturadas e de cerca de 10 áreas/departamentos diferentes. As características dos entrevistadas são indicadas na tabela seguinte.

Tabela 2: *Caracterização dos participantes.*

Código	Género	Idade	Antiguidade na Colep Consumer Products
P1	Feminino	23 anos	1 ano e 8 meses
P2	Feminino	27 anos	5 anos
P3	Feminino	25 anos	2 anos
P4	Feminino	28 anos	1 ano e 6 meses
P5	Feminino	24 anos	3 anos
P6	Feminino	26 anos	4 anos e 5 meses

P7	Masculino	26 anos	2 anos e 9 meses
P8	Feminino	25 anos	1 ano e 10 meses
P9	Feminino	27 anos	1 ano e 8 meses
P10	Feminino	25 anos	2 anos
P11	Masculino	29 anos	3 anos e 6 meses
P12	Feminino	28 anos	1 ano
P13	Masculino	27 anos	3 anos
P14	Masculino	29 anos	1 ano e 2 meses
P15	Masculino	29 anos	2 anos e 8 meses
P16	Feminino	26 anos	3 anos
ES: entrevista de saída	Masculino	30 anos	7 anos e 5 meses
RH1: membro do departamento de RH	Feminino	29 anos	4 anos e 6 meses
RH2: membro do departamento de RH	Feminino	27 anos	4 anos e 3 meses

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas decorreram durante o período de estágio curricular, em horário laboral previamente acordado com os participantes e em regime presencial. A duração das entrevistas situou-se entre 20 e 50 minutos.

4.2. Guião de entrevistas

A redação dos guiões para as entrevistas teve em conta os aspetos relevantes identificados na revisão da literatura e a natureza exploratória do estudo, estando estes alinhados com os objetivos do estudo e de forma a compreender aprofundadamente as perceções dos jovens profissionais em início de carreira, relativamente à sua experiência organizacional, bem como a perspetiva dos recursos humanos quanto a este tema. A adoção do formato semiestruturado permitiu manter a coerência nos temas abordados, mas com liberdade para os entrevistados desenvolverem tópicos que considerassem relevantes na sua experiência profissional. Assim, o facto de a estrutura dos guiões, funcionar como uma orientação, ou

seja, permite que exista flexibilidade, simboliza a importância do mesmo na recolha fiável de dados (Kallio *et al.*, 2016).

O conteúdo dos guiões, presentes no Apêndice I, II e III, foi realizado a partir de diversas fontes de informação e foi fortemente influenciado por um evento interno da Colep Consumer Products, designado *JumpStarters*. O objetivo deste evento era precisamente recolher as perspetivas dos jovens em início de carreira sobre esta organização, e incluiu a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Colep Consumer Products, por parte dos colaboradores, através de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Desta forma, foi possível acompanhar esse evento e recolher estes dados, que se tornaram bastante relevantes para o presente estudo, visto que a recolha destas perceções dos colaboradores jovens permitiu identificar temas e preocupações relevantes que, posteriormente, foram integrados nos guiões de entrevista, adequando-se ao contexto organizacional em questão.

Além disto, também foi considerada a revisão de literatura realizada, sobretudo estudos sobre retenção de profissionais em início de carreira, características geracionais e fatores relativos à intenção de saída ou de permanência nas organizações. Adicionalmente, a análise de dados internos da empresa relativos aos últimos quatro anos (entre julho de 2021 e agosto de 2025), permitiu identificar dificuldades na retenção de colaboradores jovens, o que contribuiu para a pertinência da realização dos guiões de entrevistas. Desta forma, a metodologia adotada possibilitou uma compreensão aprofundada das perceções dos colaboradores jovens relativamente à sua intenção de saída ou de permanência na organização em estudo.

4.3. Análise das entrevistas

Após a conclusão das transcrições integrais das entrevistas, estas foram submetidas a uma análise temática, entendida como um método para identificar, analisar e interpretar temas e padrões nos dados qualitativos em estudo (Braun & Clarke, 2006). A análise seguiu as etapas propostas por Braun & Clarke (2006), como a leitura aprofundada das transcrições e conteúdo das entrevistas, a codificação de conteúdos relevantes e a posterior organização desses códigos em temas interpretados de acordo com os objetivos do presente estudo e com os temas abordados na revisão de literatura, permitindo identificar padrões e divergências nas experiências e perceções dos participantes.

Este processo permitiu perceber detalhadamente as perceções dos profissionais em início de carreira quanto aos fatores que levam à sua intenção de saída ou de permanência na Colep Consumer Products.

5. Análise e Discussão de Resultados

Como referido anteriormente, no presente relatório de estágio, foi elaborada uma análise temática das entrevistas semiestruturadas realizadas aos colaboradores jovens da Colep Consumer Products, bem como uma entrevista de saída e ainda outra a dois membros do departamento de recursos humanos. A análise foi realizada de acordo com o modelo proposto por Braun & Clarke (2006), cuja primeira fase é a familiarização com os dados recolhidos.

5.1. Análise Temática dos Dados

Fase1: Familiarização com os dados

Durante esta fase, procedeu-se à leitura aprofundada das transcrições das entrevistas com o objetivo de, posteriormente, identificar padrões e aspetos relevantes para o fenómeno em estudo. Alguns dos tópicos e assuntos mais recorrentes foram a influência da liderança e de uma comunicação de qualidade por parte das chefias durante a experiência profissional dos jovens. Foram também frequentes as referências quanto à necessidade de *feedback* contínuo, de reconhecimento e o facto de serem tomadas decisões incoerentes, na perceção dos colaboradores, que causam um impacto negativo na sua satisfação e motivação.

Além disso, um padrão evidente foi o facto de existir uma boa relação entre colaboradores da mesma equipa, mas, por vezes, existirem algumas dificuldades de articulação entre departamentos distintos.

A progressão profissional e a aprendizagem contínua constituem fatores centrais que os colaboradores referiram. Desta forma, surgiram algumas perceções negativas relativas à ausência de planos estruturados de formação e desenvolvimento, contrastando com as práticas descritas pelo departamento de recursos humanos. Quanto à progressão na carreira, os colaboradores valorizam o aumento de responsabilidades e a aquisição de novas competências. Em alguns casos, foi demonstrado algum desgaste devido a uma grande intensidade de trabalho.

Na maioria dos entrevistados, foi demonstrado um elevado grau de compromisso com a organização, apesar de haver abertura e sinceridade quanto a estarem atentos a outras oportunidades no mercado.

Esta fase de familiarização permitiu identificar alguns padrões prematuros que orientaram a fase seguinte, relacionada com codificação inicial.

Fase 2: Desenvolvimento de códigos iniciais

Nesta etapa, a codificação consistiu na atribuição de códigos a excertos relevantes das entrevistas que representam experiências e perceções relatadas pelos entrevistados.

Ao longo da análise, foram identificados diversos códigos iniciais relacionados com perspetivas diferentes dos colaboradores em início de carreira da organização em estudo. Deste modo, alguns dos códigos iniciais identificados foram a necessidade de *feedback* e aprendizagem contínuos, valorização e reconhecimento profissionais, relações interdepartamentais, intenção de permanência ou de saída da organização, relações interpessoais entre colegas de equipa, carga de trabalho elevada, entre outros. A tabela 3 apresenta os códigos iniciais identificados e uma breve descrição de cada um.

Tabela 3: *Códigos iniciais identificados e descrição de cada um.*

Código inicial	**Descrição**
Necessidade de *feedback* e aprendizagem contínuos	Importância do reconhecimento por parte das chefias e do desenvolvimento de competências
Valorização e reconhecimento profissionais	Perceção de reconhecimento da prestação e do trabalho desenvolvido pelo colaborador
Relações entre colegas de equipa	Entreajuda entre membros da mesma equipa
Relações interdepartamentais	Colaboração entre diferentes departamentos
Progressão na carreira	Aumento de responsabilidades e crescimento profissional
Carga de trabalho elevada	Excesso de trabalho e pressão
Intenção de permanência ou de saída da organização	Referências à vontade de permanecer na empresa ou de sair e procurar novas oportunidades

Fonte: Elaboração própria.

Estes códigos iniciais permitiram organizar os dados primários para, posteriormente, serem organizados e agrupados em temas mais abrangentes, de modo a serem identificados padrões para o presente estudo.

Fase 3: Procura de temas

Nesta fase, os códigos previamente identificados foram agrupados, de acordo com padrões de significado detetados (Braun & Clarke, 2006). O principal objetivo desta etapa consistiu em organizar os temas anteriormente identificados em temas mais abrangentes e identificar respetivos subtemas relativos à experiência dos colaboradores em início de carreira na Colep Consumer Products. Além disso, este processo envolveu a análise de códigos e comparação entre os mesmos, para serem agrupados, tendo em conta a sua similaridade no tema da experiência dos colaboradores jovens na organização em estudo.

Assim, após uma análise mais aprofundada, foram construídos temas provisórios que agregaram códigos. Os temas identificados foram os seguintes: integração organizacional, liderança e práticas organizacionais, desenvolvimento profissional, condições de trabalho, e retenção e intenção de saída.

O tema da integração organizacional engloba códigos relacionados com a entrada dos colaboradores na organização e o seu processo de integração, bem como a colaboração existente entre colegas, o que reflete a importância da adaptação inicial na construção de uma boa relação com a organização. De seguida, o tema da liderança e práticas organizacionais inclui códigos sobre a relação com as chefias, a comunicação organizacional e a perceção dos colaboradores sobre decisões tomadas pelas chefias e/ou organização, revelando que a experiência dos colaboradores está relacionada com a liderança.

Por sua vez, o tema de desenvolvimento profissional integrou códigos sobre progressão de carreira, aprendizagem contínua e oportunidades de crescimento, sendo temas que os jovens profissionais dão bastante importância, bem como o desenvolvimento de competências e evolução profissional. Relativamente ao tema das condições de trabalho, este reuniu códigos que integram carga de trabalho elevada, exigência laboral e avaliação das condições organizacionais, o que evidencia o impacto que este tema tem na experiência dos colaboradores em início de carreira.

Finalmente, o tema relativo à retenção e intenção de saída agregou códigos relativos à intenção de permanência na organização, como também intenção de saída, considerando que há alguns fatores que influenciam as motivações e decisões dos colaboradores jovens da organização.

Fase 4: Revisão de temas

Após a definição provisória dos temas, procedeu-se à sua revisão através do software NVivo 15, com o objetivo de melhorar a organização dos mesmos e codificar de forma mais detalhada cada entrevista realizada. Em consonância com os princípios da análise temática (Braun & Clarke, 2006), também foram codificados dados adicionais que ainda não tinham sido considerados nas fases anteriores, existindo consistência entre os excertos agrupados em cada código.

Nesta fase, foi realizada uma análise das referências a cada código e tema, verificando-se se os diferentes excertos contribuíam para a compreensão do tema de investigação. Desta forma, sempre que necessário, alguns códigos foram recodificados e agrupados nos respetivos temas, com o objetivo de assegurar uma fiel representação das diversas perceções dos colaboradores jovens face à organização em estudo.

Tal como é referido por Braun & Clarke (2006), a revisão dos temas contribuiu para aumentar a consistência analítica, através da consolidação de diversos temas e subtemas, relacionados com intenção de saída, processo de integração, progressão na carreira, entre outros.

Fase 5: Definição e nomeação dos temas

Depois da revisão dos temas, estes foram nomeados de acordo com o seu conteúdo principal. De acordo com a análise e princípios de Braun & Clarke (2006), nesta fase, foi assegurado que cada tema e subtema representavam uma dimensão específica das perspetivas e experiência dos colaboradores jovens, sendo facilmente distinguidos dos restantes subtemas.

A análise realizada no NVivo 15 permitiu identificar e nomear temas e subtemas, nomeadamente a perceção do *feedback* organizacional, retenção e intenção de saída, e carga de trabalho e exigência laboral.

Contudo, considerando os objetivos da investigação e a literatura analisada, serão privilegiados os temas e subtemas analiticamente relevantes para o presente estudo (Braun & Clarke, 2006). Assim, apenas os temas e subtemas mais significativos para perceber o que retém ou não os colaboradores jovens serão explorados na secção seguinte.

Fase 6: Elaboração do relatório

Por último, a fase final consistiu em construir uma narrativa analítica que demonstre a relevância dos temas que foram aprofundados para a questão de investigação, e não apenas uma descrição dos dados (Braun & Clarke, 2006).

Desta forma, foram selecionados alguns excertos representativos das entrevistas realizadas e, posteriormente, os resultados foram sustentados pela literatura sobre os diversos temas abordados, o que permitiu relacionar os resultados empíricos com as bases conceptuais existentes.

Assim, o foco esteve em responder à questão de investigação do presente estudo, indicando os fatores que influenciam a retenção dos colaboradores jovens na Colep Consumer Products e sugerir oportunidades de melhoria para a organização.

5.2. Integração organizacional dos colaboradores jovens

A integração organizacional constituiu uma das primeiras e mais significativas experiências que os colaboradores em início de carreira presenciam, influenciando a forma como percecionam a organização, equipa e colegas (Bosanquet *et al.*, 2017; Richard & Kim, 2024). Depois de analisar os dados, os resultados obtidos demonstraram que este processo é maioritariamente avaliado positivamente pelos entrevistados, apesar de existirem diferentes experiências e este processo não ser totalmente homogéneo.

Os participantes revelaram que um processo de integração estruturado contribuiu para facilitar a adaptação na organização e reduzir inseguranças iniciais. Além disso, houve vários testemunhos onde foi possível identificar a importância de um processo de integração planeado e um acompanhamento durante os primeiros dias/meses de trabalho, como podemos ver nos seguintes excertos.

> Olha, foi algo super positivo, porque senti que a equipa era muito jovem e que me acolheu bastante bem. Porque, claro, é sempre um receio quando estamos a começar e não sabemos muito bem quem é que vamos encontrar. E, realmente, senti que os colegas me acolheram bastante bem, rapidamente me senti integrada na empresa. Portanto, foi muito positivo. (P10).

> Quando eu cheguei, fui apresentada à equipa. E tive um *buddy*, digamos assim, que me acompanhou. Todos eles faziam um pouco isso, mas uma das pessoas não se importou de estar mais comigo, a mostrar o laboratório, como era o processo de trabalho, que isso também faz parte. E acho que fui muito bem recebida, por parte de todos, dos colegas de trabalho, da chefia, de todas as pessoas ao redor, que não trabalho diretamente, mas que também lidamos todos os dias. Isso acho que fui bem recebida, não tive nenhum problema. (P9).

Além disto, outro participante (P16) referiu que "*Foi fácil. Eu tenho de elogiar isto aqui porque é fácil integrar aqui. As pessoas são muito colaborativas, muito acessíveis.*".

De facto, estes resultados estão enquadrados com a literatura apresentada na revisão teórica. A fase inicial de carreira representa uma transição entre o contexto académico e a realidade organizacional, sendo necessário que haja uma fase de adaptação e aprendizagem (Bosanquet *et al.*, 2017). Neste contexto, Richard & Kim (2024) afirmam que um processo de integração planeado e organizado reduz incertezas iniciais, facilita a socialização e promove uma mais rápida adaptação às exigências organizacionais.

De igual forma, é salientado por Vieira *et al.* (2024) que a integração não deve ser apenas relacionada com procedimentos iniciais e informações relativamente a futuras funções, mas ir além disso, ou seja, promover a cultura e valores da organização, favorecendo alinhamento entre empresa e colaboradores.

Apesar de a maioria dos entrevistados ter descrito positivamente o processo de integração, alguns referiram que o processo de integração dependeu muito da equipa e chefia direta, acabando por se verificar experiências distintas entre departamentos, como referiu o seguinte participante.

> Na altura, quando eu entrei, havia alguma urgência em eu começar a trabalhar num determinado projeto, então eu não tive essa parte das *inductions*. O meu chefe na altura disse que não era necessário. Então, sinto que aí fui logo um bocadinho em atraso, porque não tive muito contexto e foi mais ir aprendendo à medida que ia fazendo as coisas. Mas em termos de ambiente, sempre me senti muito bem integrada. Foi mais essa questão mais contextual e das diferentes equipas que fazem parte da organização que não tive muito esse contexto. Foi mesmo mais à medida que ia fazendo as coisas. (P5).

Além disso, também foi referido que a adaptação inicial pode ser dificultada pelas expectativas de colaboradores mais experientes relativamente aos novos elementos na organização.

> Porque são pessoas que estão cá há muitos anos, com muito conhecimento, e partem do princípio de que quem está a chegar já tem todo o mesmo conhecimento que eles, e então o trato que eles têm para com essas pessoas é como se as pessoas fossem obrigadas a saber alguma coisa, quando na realidade não tem de saber. E requer todo um processo de aprendizagem. (…) Só que há muitas pessoas que se esquecem disso e, certas vezes, se quem está a iniciar e quem está a começar não for capaz de ter essa capacidade de absorção e de conseguir tratar as coisas, não vai lidar bem com certos e determinados aspetos. Estou-te a falar num termo interdepartamental, ok? Para uma pessoa que está a iniciar pode ser bastante complicado. (P14).

Neste sentido, estas diferenças sugerem que, apesar de existir um plano estruturado de integração, este processo acaba por depender do contexto específico de cada equipa, visto

que a sua implementação não será totalmente uniforme para todos os colaboradores. A integração também depende da forma como os conhecimentos são transmitidos e das relações que surgem no contexto de trabalho, como se pode constatar pelo anterior excerto. Assim, é reforçada a perspetiva de Richard & Kim (2024), segundo os quais a eficácia do *onboarding* não depende apenas de um plano formal e estruturado, mas também da qualidade das interações estabelecidas durante os primeiros meses na organização.

Paralelamente, a colaboração entre colegas é um fator relevante para uma integração positiva na organização. De facto, quase a totalidade dos entrevistados referiu a disponibilidade dos colegas para esclarecer dúvidas, apoiar e facilitar a adaptação, evidenciando que as relações interpessoais têm um papel determinante no processo de integração dos colaboradores jovens. P12 afirmou que "*A nível de pessoas, as pessoas são ótimas. Dão toda a ajuda necessária.*" e P13 referiu "*Depois, é um trabalho que também, pronto, requer muita ajuda dos colegas, também acabo por ter essa interação com eles, aprendizagens que vamos passando uns aos outros*.". Outro entrevistado afirmou:

> Em termos de apoio do departamento propriamente dito, ou seja, dos colegas, não tenho nada a dizer. Apoiámo-nos todos uns aos outros e ajudamos mesmo ao dia de hoje. Já estou cá há um ano e tenho colegas que entraram depois de mim, inclusive. E nós tentamos garantir sempre que nos apoiamos todos, atualmente isso não é um problema. Dentro do nosso departamento, intradepartamento. (P14).

Estes resultados corroboram com Donald (2023), na medida em que as relações interpessoais e o sentimento de pertença são fundamentais para o desenvolvimento do POF, melhorando a adaptação dos colaboradores em início de carreira. Além disso, Lee *et al.* (2025) afirmam que ambientes de trabalho onde predomina comunicação, cooperação e apoio entre colegas promovem maiores níveis de satisfação e diminuem o risco de afastamento organizacional, sobretudo em colaboradores mais jovens.

Contudo, alguns participantes referiram que a comunicação entre departamentos nem sempre é eficaz, o que limita a partilha de informação e o conhecimento global da organização, como ilustrou um dos entrevistados.

> Acho que, por exemplo, apesar de eu me dar bem com diversos departamentos, acho que há um melhor ambiente dentro do departamento do que entre departamentos. (…) Mas, apesar de tudo, nós acabamos por nos dar todos bem. Mas há muito essa coisa de, dentro do departamento é um núcleo muito forte e depois, entre departamentos, às vezes bate de frente. (P16).

Esta evidência sugere que a integração organizacional acaba por ultrapassar a necessidade de relações interpessoais apenas com colegas de equipa, mas também com elementos de outras áreas dentro da organização. Neste sentido, um processo de integração eficaz deve fomentar a construção de relações entre diversas áreas além da adaptação à nova função, com o objetivo da organização ser conhecida como um todo (Vieira *et al.*, 2024).

Em síntese, os resultados evidenciaram que o processo de integração tem um papel determinante na experiência inicial dos colaboradores, bem como o apoio e colaboração dos colegas e equipa, que acabam por facilitar a adaptação inicial à organização. Contudo, as diferenças existentes entre departamentos demonstraram que a eficácia deste processo depende da forma como as práticas de integração são implementadas.

Esta conclusão foi reforçada pela perspetiva do departamento de recursos humanos, que reconhece que o processo de integração é essencial para a adaptação e futura retenção dos colaboradores jovens. Além disso, também foi referido que a organização pretende reforçar o processo de integração através de um acompanhamento mais personalizado aos novos colaboradores. Entre as iniciativas previstas, destaca-se a criação de um "catalisador", responsável por acompanhar o novo colaborador durante os primeiros seis meses na organização, numa mentoria mais informal, como foi referido na entrevista realizada a dois membros do departamento de recursos humanos.

> E vamos ter também (…), mas um catalisador, durante os primeiros seis meses na Colep, que basicamente vai dar apoio ao novo colaborador (…). Questões que eles possam ter, com quem é que eu devo falar, aconteceu-me isto, eu não sei bem como lidar com isto, o que é que tu achas, mais esse tipo de mentoria mais *soft*, mais informal. (RH2).

É importante referir que esta iniciativa não será com colaboradores da mesma área, mas por profissionais de diferentes departamentos, para promover uma integração mias transversal, como é referido por RH2: "*Vamos ter uma bolsa de catalisadores, que o objetivo é alocar, derivado também ao perfil, mas tirar da "bolha" (..) a bolsa terá de ser dinâmica, e também com várias áreas, para nós termos aqui várias possibilidades.*".

Assim, esta iniciativa revela a preocupação da organização com melhorar o acolhimento inicial e ultrapassar a equipa do novo colaborador, ao inserir no processo profissionais de outras áreas. Esta abordagem vai ao encontro da literatura, que defende que a socialização e criação de relações interpessoais dentro e além do seu departamento, facilita a adaptação, sentimento de pertença e o conhecimento da organização (Vieira *et al.*, 2024).

5.3. Desenvolvimento e progressão de carreira

5.3.1. Aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências

Os resultados obtidos evidenciaram que a aprendizagem contínua é um fator muito relevante na experiência dos colaboradores em início de carreira. Efetivamente, a maioria dos entrevistados referiu que adquirir novos conhecimentos, desenvolver competências e enfrentar novos desafios constituem fatores essenciais para a satisfação profissional e vontade de permanecer na organização.

Desta forma, vários participantes afirmaram que serem desafiados constantemente e aprenderem diariamente é algo que valorizam no ambiente de trabalho, considerando que o desenvolvimento profissional é fundamental na fase inicial de carreira. Como refere P4: "*Sempre gostei também de ter todo um processo de aprendizagem ao longo do tempo.*" e P13 *"(…) acho que estou a evoluir, portanto não sinto necessidade de dar saltos muito grandes neste momento, sinto que todos os dias vou aprendendo coisas novas (…)*".

Estes resultados estão relacionados com a literatura apresentada na revisão teórica. De facto, as carreiras contemporâneas deixaram de seguir percursos lineares, sendo agora caracterizadas pelo desenvolvimento contínuo de competências e pela necessidade de adaptação constante face ao contexto organizacional em que se encontram (Liu & Boyd, 2020). Também Bosanquet *et al.* (2017), referem que colaboradores em início de carreira valorizam organizações que proporcionem oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem profissional, fatores que contribuem para uma maior satisfação no trabalho.

Esta valorização da aprendizagem é consistente com as características atribuídas à Geração Z, pois estes profissionais procuram ambientes que estimulem a aquisição de novas competências e onde os colaboradores sejam desafiados continuamente desde o início da carreira (Krishna & Agrawal, 2025).

No entanto, alguns participantes reforçaram que seria benéfico reforçar a aposta em formação mais estruturada, como afirmou ES: "*Na função atual tive pouca formação, mas tive apoio de todos os colegas. Se estivesse a chegar hoje, não conseguia, mas já tinha bases suficientes para não me sentir perdido, mas tive dificuldades.*". Esta evidência sugere que, para os colaboradores jovens, o desenvolvimento profissional não está apenas relacionado com o desempenho de novas funções, mas também da existência de mecanismos formais que orientem o aumento das competências continuamente.

Esta perceção é fundamentada pelo departamento de recursos humanos, onde é reconhecido que a formação acaba por ser uma prioridade no desenvolvimento e retenção dos

colaboradores jovens. Segundo os membros do departamento que foram entrevistados, a organização tem vindo a investir em programas de formação, no desenvolvimento de competências e iniciativas para os colaboradores em início de carreira, procurando responder às necessidades dos profissionais. Além disso, a identificação destas necessidades é realizada juntamente com a chefia, permitindo ajustar as formações a cada equipa, como foi afirmado por um dos membros do departamento de recursos humanos.

> (…) nós também investimos bastante naquilo que é a formação das pessoas (…) e nós temos um plano de formação anual em que fazemos um plano para todos os colaboradores de que formações é que as pessoas vão ter naquele ano para potenciar as competências e nós temos investido bastante em formações externas e internas para lá está, para potenciar estas competências que eu acho que também é a formação e o desenvolvimento contínuo, que são uma estratégia de retenção. (RH1).

RH1 afirmou também: "*E o que acontece no levantamento de necessidades de formação é nós dizemos aos líderes de equipa ora, digam-nos quais é que são as necessidades de formação da vossa equipa para este ano, mas falem com a vossa equipa.*".

Adicionalmente, também foi afirmado que a organização promove programas específicos de desenvolvimento, como programas de formação executiva e apoio à realização de cursos intensivos, pós-graduações, entre outros, considerando estas iniciativas como estratégias de retenção e uma forma de potenciar as competências dos colaboradores.

> E nós também temos Programas de Formação Executiva, que são alguns casos em que a empresa comparticipa cursos caros, já vai para o nível de executivo (…) para potenciar o crescimento das pessoas. E aqui estamos a falar de ou um curso intensivo de alguns meses, uma pós-graduação, (…) já tivemos licenciaturas, (…) para potenciar o crescimento das pessoas, lá está. Claro que isto não acontece numa grande escala, mas é também uma estratégia de retenção. (RH1).

Esta perspetiva revela que a organização se preocupa com o desenvolvimento contínuo e tal é fundamentado pela literatura, onde é afirmado que os colaboradores em início de carreira valorizam bastante as oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização onde trabalham (Donald, 2023; Liu & Boyd, 2020).

5.3.2. Progressão na carreira e valorização organizacional dos colaboradores jovens

A progressão na carreira constitui outro dos temas que os jovens profissionais valorizam, estando associada à valorização profissional e necessidade de evolução, bem como ao reconhecimento do trabalho desempenhado e à existência de oportunidades de crescimento

dentro da organização. Contudo, as perceções dos entrevistados quanto às oportunidades de progressão foram heterogéneas, verificando-se diferenças entre colaboradores, essencialmente em relação à clareza e acessibilidade dos percursos de evolução existentes na organização, como se pode verificar no seguinte excerto.

> E eu acho que também foi, claro, a oportunidade que a empresa me deu porque surgiu ali uma vaga e ainda bem que me escolheram a mim. Mas eu acho que também veio um bocadinho de encontro com as oportunidades que a empresa dá (…). Mas sim, é preciso haver oportunidades internas de, olha, se calhar esta pessoa era boa para isto e dar essa hipótese. (P16).

Por outro lado, alguns colaboradores demonstraram incerteza relativamente às possibilidades de desenvolvimento profissional existentes internamente, salientando que nem sempre são explícitas que oportunidades de carreira existem para cada colaborador. Um dos entrevistados refere:

> Acho que progredir também é o fluxo normal das coisas (…) e eu cheguei-me à frente, e se calhar foi por isso que fiquei com tantas coisas para fazer nesse projeto. Ou seja, em termos pessoais acho que ser proativa e chegar-me à frente quando é necessário, eu acho que tem, abonado a meu favor. (P8).

Vários colaboradores também consideraram que as oportunidades de progressão devem ser clarificadas por parte da organização e, além disso, nem todos os colaboradores dizem que esta evolução ocorre na prática, como podemos ver pelos seguintes entrevistados. P11 referiu que *"(…) são três anos e pouco que estou aqui sem nenhuma alteração, basicamente, sem nenhuma possibilidade de improvement. (…) a única coisa que mudou foi mesmo o salário. E mesmo para isso foi necessário andar a batalhar bastante.*".

> (…) fazer mais claro quais é que são as oportunidades dentro da empresa (…), a chefia direta mostrar aos jovens que eu tenho um plano para ti ou seja, não é só recebermos *feedback*, mas onde é que eu te vejo daqui a X anos ou seja, mostrar que há um plano para a pessoa, acho que a faz querer ficar, porque não estão só, ok, estás aqui a trabalhar não, eu vejo-te aqui, porque tu tens potencial para A, B, C, D, e eu acho que isso pode ajudar as pessoas a ficar. (P8).

Estes resultados são consistentes com Donald (2023), que defende que a perceção de oportunidades de desenvolvimento é uma dimensão fundamental do POF, o que influencia o compromisso organizacional e a permanência dos colaboradores. Da mesma forma, é salientado por Zaharee *et al.* (2018) que os jovens profissionais valorizam organizações que proporcionam oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuo, sendo fatores determinantes para a retenção de colaboradores jovens.

Além disto, os resultados evidenciaram que a valorização organizacional é um fator relevante na experiência dos colaboradores jovens, refletindo-se na perceção de que a organização reconhece o seu contributo, do reconhecimento das suas competências e de poderem assumir responsabilidades desde o início do percurso profissional. Mais do que benefícios materiais, os entrevistados valorizam sentir que a organização confia neles através da atribuição de novas responsabilidades e que acredita no seu potencial.

Neste sentido, os participantes referiram que os jovens são vistos como profissionais capazes de introduzir novas perspetivas e que contribuem para a inovação e melhoria contínua da organização, como refere um dos participantes.

> É assim, eu acho que a Colep vê os jovens como talentos. (…) E eu acho que os jovens hoje em dia têm essa possibilidade, ou seja, têm uma visão completamente diferente, porque não conhecem e conseguem trazer conhecimentos que por vezes as pessoas que já trabalham aqui há muito tempo não têm essa abertura ou tanto esse foco. (P1).

Esta evidência é consistente com Richard & Kim (2024), que defendem que os colaboradores jovens valorizam oportunidades de desenvolvimento contínuo e de progressão interna. Os autores também salientam que o investimento da organização no desenvolvimento dos colaboradores, através de percursos de carreira claros e de oportunidades de aprendizagem, constitui uma estratégia para promover a satisfação profissional e conseguir reter os colaboradores.

Na perspetiva do departamento de recursos humanos, existe preocupação neste tema, que se traduz na implementação de práticas para promover o desenvolvimento interno dos colaboradores. Os entrevistados deste departamento referiram a ferramenta *People Empowerment*, a definição de objetivos individuais e a aposta no desenvolvimento de competências e na mobilidade interna, com o objetivo de os colaboradores conseguirem evoluir internamente.

> (…) o *people empowerment*, é a nossa ferramenta de desenvolvimento de pessoas. Isto é uma ferramenta que nós temos no sistema, mas o que prevê é que seja uma ferramenta basicamente de *follow-up* e de partilha de, daquilo que são os teus objetivos, daquilo que são os pontos que queres melhorar, aquilo que são os desafios, e isto é uma coisa que acontece anualmente entre o *manager* e o colaborador. Isso serve para acompanhar carreira. Portanto, isto, isto é, acho que é ainda mais marcante quando as pessoas estão no início da carreira. (RH1).

No entanto, quando as perspetivas dos colaboradores e do departamento de recursos humanos são comparadas, verifica-se algum desalinhamento. Apesar de os recursos humanos

terem afirmado que são implementadas as práticas anteriormente referidas, os colaboradores jovens referem que sentem falta de clareza nas oportunidades de progressão e percursos profissionais existentes na organização em estudo. Assim, os resultados sugerem que poderá ser benéfico reforçar a comunicação das iniciativas de desenvolvimento e progressão, promovendo um maior alinhamento entre as práticas organizacionais e as perspetivas dos jovens profissionais.

5.4. A importância da liderança e do *feedback* na experiência dos colaboradores em início de carreira

5.4.1. A importância da liderança

De acordo com os resultados obtidos, a liderança influencia significativamente a experiência dos colaboradores jovens, principalmente durante a fase de integração e adaptação organizacional. De facto, mais do que coordenar e organizar o trabalho, as chefias são percecionadas como elementos de apoio, proximidade e fornecem confiança aos colaboradores, contribuindo para um ambiente colaborativo e de desenvolvimento profissional, como refere um dos participantes.

> Claro que, na minha opinião, a chefia é um dos grandes fatores para que eu me sinta bem, ou seja, se a minha chefia fosse diferente, se eu tivesse receio de falar, se eu não tivesse tanta abertura, se calhar já implicaria no meu trabalho e na maneira como eu faria o meu trabalho. Acho que isso tem um grande impacto, sim. (P1).

Este testemunho demonstra que a qualidade da relação dos colaboradores com a chefia influencia consideravelmente a forma como os jovens desenvolvem o seu trabalho, expressam inseguranças e enfrentam os desafios inerentes à fase inicial de carreira. Desta forma, outros entrevistados também destacaram a disponibilidade das chefias para prestar ajuda e esclarecer dúvidas, salientando que este apoio é positivo e motiva os colaboradores no desempenho das suas funções.

Contudo, esta perceção não é consensual entre os entrevistados. Como referido anteriormente, alguns participantes consideram que a qualidade da sua experiência organizacional depende da chefia direta. Assim, indicaram algumas situações onde existiu falta de acompanhamento, comunicação e pouca disponibilidade para apoiar as equipas. Particularmente, foi referido que algumas decisões são tomadas de forma pouco fundamentada e sem envolvimento das equipas. Como refere um dos participantes:

> A nível de chefia, aqui comecei a notar muitas lacunas, sim. Não te vou dizer o contrário, as decisões são tomadas de uma forma muito errática, por vezes sem base nenhuma (…). Passou-se isto e agora temos de fazer isto. Mas não há uma análise, não te sei dizer. (…) O que é que eu menos gosto? Atualmente, acho que nós somos uma empresa que toma decisões muito precipitadas. Nós somos uma empresa, não que trabalha para premeditar um problema, mas trabalha para reagir a um problema, isto é uma coisa que me faz muita confusão (…) é a coisa que eu menos gosto, é o quão errática a empresa é a tomar decisões. (P15).

De igual modo, outros participantes referiram a falta de abertura das chefias nas tomadas de decisão, bem como a ausência da chefia em alguns momentos.

> Neste momento tem a ver exatamente com muitas decisões, os métodos que as chefias tomam, que muitas vezes não são adequados à realidade, ou seja, no meu caso eu tenho chefias que não estão presentes aqui. Ou seja, para eles, eu não sei se é falta de perceção, não sei se é falta de tempo aqui, não sei, não consigo entender, já lá vai há algum tempo que eu não consigo entender, mas eles nunca têm perceção do que é que acontece na realidade, por mais que uma pessoa tente expressar, exprimir, é difícil, eles não conseguem ver a realidade das coisas, então acaba por ser muito difícil, ou seja, e depois eles também nunca estão muito abertos em termos de opiniões, ou seja, quando tomam uma decisão (…) Fui eu que tomei esta decisão, esta decisão, vai ser assim, não estão abertos a mais nada. E depois acaba por gerar outros conflitos, neste caso, pronto acaba por ser o que menos gosto. (…) Aliás, há alguns tempos para cá, mas isso tem a ver com conflitos, com... Não vou dizer conflitos-chefia, mas de modos sim em que chefias estão a tomar decisões e assim acaba por desmotivar, ou seja, todo o gosto, que se tinha a fazer o trabalho, está a desaparecer. (P11).

> (…) eu estou cá menos de dois anos, vai fazer em dezembro, já tive três chefias, houve várias fases em que não tinha bem uma chefia, era só alguém mais ou menos a suportar o barco, até houve fases mesmo que não tínhamos ninguém a liderar o departamento, e nessas fases principalmente senti que estávamos um bocado desamparados. (P8).

Estas evidências vão ao encontro de Zaharee *et al.* (2018), que defendem que o facto de os líderes serem acessíveis, claros na comunicação e apoiarem as suas equipas, contribui para um impacto positivo na experiência dos colaboradores jovens e para um maior compromisso e valorização dos profissionais em início de carreira.

A perspetiva do departamento de recursos humanos reforçou o quão importante é a liderança na retenção e experiência dos colaboradores em início de carreira. Os entrevistados deste departamento salientaram que uma boa integração também depende da forma como as chefias acolhem e acompanham os jovens, reconhecendo que o papel do líder, bem como outros fatores, podem influenciar a experiência inicial destes colaborares.

Além disso, foi referido que a Colep Consumer Products procura sensibilizar as chefias, de forma a promover um acompanhamento contínuo e próximo aos colaboradores, tendo sido realizado um estudo, como se pode ver no seguinte excerto.

> Nós no ano passado fizemos pela primeira vez e agora vamos continuar a fazer de dois em dois anos um estudo de clima organizacional em que "auscultamos" toda a gente, eram 80 perguntas sobre aquilo que é a perspetiva das pessoas relativamente a trabalhar aqui em termos de trabalho, equipa, liderança e condições. (RH2).

Assim, este ponto de vista converge com o dos profissionais em início de carreira, que sugerem que a relação com a chefia é um fator relevante para a experiência na organização.

5.4.2. *Feedback* organizacional

O *feedback* organizacional assume um papel muito relevante na experiência dos colaboradores jovens, sendo frequentemente referido como um instrumento essencial para clarificar expectativas e melhorar o desempenho dos jovens, bem como promover o desenvolvimento profissional. Os participantes referiram que o *feedback* regular lhes permite identificar aspetos a melhorar, ter uma perceção da sua evolução e mais confiança no desempenho das suas funções.

> Então, de seis em seis meses tens sempre um *feedback*, uma reunião, para perceber o que é que tens de melhorar, o que é que não tens de melhorar, o que é bom. (…) Mas essas reuniões também te ajudam a pôr um bocadinho mais seriedade ao tema, e também te ajudam a voltares a centrar-te naquilo que interessa. (P12).

Este testemunho revelou que o *feedback* é importante para os colaboradores jovens, não só como uma avaliação de desempenho, mas também por ser uma oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo. Esta evidência encontra suporte na literatura, onde é revelado que o *feedback* regular é uma prática organizacional muito valorizada pelos profissionais em início de carreira, contribuindo para a sua motivação e intenção de permanência (Zaharee *et al.*, 2018). Da mesma forma, práticas de desenvolvimento contínuo fomentam o alinhamento entre as expectativas dos colaboradores jovens e as práticas organizacionais, reforçando o POF (Donald, 2023).

Contudo, alguns participantes revelaram a necessidade de um *feedback* mais frequente, reconhecendo a importância do mesmo, principalmente na fase inicial de carreira, período onde o acompanhamento é bastante relevante. P16 afirmou que "*Às vezes eu, agora já não sinto tanto esta necessidade, mas sentia muita necessidade de um feedback positivo sempre.*".

Este resultado sugere que, para os colaboradores jovens, além da necessidade de receberem *feedback* recorrente, é também necessário um acompanhamento contínuo por parte das chefias, de forma a terem noção do que podem melhorar na sua *performance* organizacional, sendo uma fase marcada por níveis elevados de aprendizagem, desenvolvimento e adaptação.

Desta forma, a perspetiva do departamento de recursos humanos converge com a dos colaboradores entrevistados. Os participantes referiram que é realizado um acompanhamento e sessão de *feedback* de seis em seis meses, além da definição de objetivos e acompanhamento da evolução de cada colaborador, sendo este um programa denominado de *People Empowerment*, como referido na secção 6.1.

Além disso, também foi salientado pelos recursos humanos que foram implementados questionários internos de clima organizacional, como referido na secção 6.4, que recolhem o *feedback* dos colaboradores sobre diferentes áreas da experiência organizacional dos mesmos, permitindo identificar oportunidades de melhoria e redefinir estratégias de retenção.

Efetivamente, estes resultados demonstraram que a organização reconhece a importância do *feedback* na organização. No entanto, comparando com a perspetiva dos participantes, alguns destes sentem a necessidade de ter um *feedback* mais contínuo e recorrente, e a necessidade de um acompanhamento mais próximo, sugerindo também que estas práticas dependem da forma como as chefias diretas as implementam.

5.5. Retenção dos colaboradores em início de carreira

5.5.1. Intenção de permanência

A intenção de permanência constitui uma das dimensões mais relevantes na retenção de jovens profissionais. Os resultados obtidos permitiram verificar que a maioria dos colaboradores se vê a continuar na organização, desde que tenha oportunidades de desenvolvimento, aprendizagem e evolução profissional. Desta forma, a decisão de permanecer está fortemente associada ao facto de a organização proporcionar desafios, crescimento e valorização ao longo do percurso profissional dos participantes.

> O motivo é continuar a aprender todos os dias, ter um bom ambiente de trabalho, no gabinete principalmente, depois no restante da fábrica também sinto que as pessoas são bastante acolhedoras, (…), mas o essencial para mim no dia-a-dia mesmo é o relacionamento com as pessoas, estar tudo a funcionar direitinho e aprender sempre. E conseguir entregar aquilo que me pedem, basicamente. (P13).

Além das oportunidades de desenvolvimento, os entrevistados identificaram outros fatores que reforçam a intenção de permanência, bem como o ambiente de trabalho, o interesse pelas funções desempenhadas, as relações com a equipa e o sentimento de identificação com a empresa.

> Enquanto eu me sentir bem no meu local de trabalho, gostar do que faço, gostar das pessoas, e for feliz a trabalhar, porque, às vezes, obviamente, tu recebes uma proposta, melhor notoriamente, mas eu acho que isso não é tudo, principalmente na fase em que eu estou. Eu valorizo muito gostar do que faço, achar que estou a desenvolver a nível técnico, e a aprender. Nem todos valorizamos a mesma coisa, mas eu valorizo isso. Enquanto eu me sentir bem nesse aspeto, e gostar de trabalhar aqui, e tiver a oportunidade, claro, também pode, posso deixar de a ter, eu, eu vou continuar. (P3).

De forma semelhante, P9 afirma que "*Depende da oportunidade de crescimento, mas pelo menos cinco anos, que acho que é algo que ainda dá para crescer para os outros patamares, sim*.", revelando que a sua permanência depende da possibilidade de continuar a evoluir profissionalmente na organização. Neste sentido, a permanência resulta da conjugação de fatores profissionais e relacionais, sendo influenciada pela qualidade da experiência dos colaboradores jovens na organização.

Esta evidência é suportada pela literatura, que evidencia que os colaboradores jovens apresentam maior intenção de permanecer na organização quando percecionam oportunidades de aprendizagem, de progressão e desenvolvimento, bem como um bom ambiente de trabalho e relações de qualidade com colegas e chefias (Donald, 2023; Zaharee *et al.*, 2018). Do mesmo modo, Richard & Kim (2024) defendem que a intenção de permanência é reforçada quando os colaboradores em início de carreira sentem que são valorizados pela organização, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolvimento e condições para continuarem a crescer profissionalmente.

A visão dos recursos humanos converge, em grande parte, com a dos jovens profissionais, visto que estes dão elevada importância ao facto de a organização em que se encontram proporcionar oportunidades internas de crescimento e de aprendizagem. Neste sentido, os recursos humanos destacaram iniciativas como o programa *JumpStarters* e o *People Empowerment*, sendo estes programas considerados práticas de desenvolvimento, que apoiam o crescimento dos colaboradores e pretendem aumentar a retenção dos mesmos.

> Eu ia começar pelo programa *Jumpstarters*, que é um dos programas (…) a nível de acompanhamento dos jovens na primeira fase na Colep Consumer Products. Basicamente só um acompanhamento durante dois anos, de meio em meio ano aqui um momento de

> *feedback*. Temos também o objetivo de cada vez mais um plano personalizado para estes tipos de perfis e momentos de formação mais a nível de *soft skills* que é o que sentimos que é a maior dificuldade nos perfis mais jovens. Para além disso, há também o *Campus Day* inserido no programa, que vai acontecer anualmente, é essa a previsão. (RH2).

Além disso, também referiram que o *pack* salarial dos colaboradores é atualizado regularmente e percecionam isso como uma estratégia de retenção.

> Em termos daquilo que é o *pack* salarial das pessoas, nós temos bandas salariais que atualizamos todos os anos com base no *feedback* que nos é dado de uma empresa externa, (…) quando, por exemplo, contratamos novas pessoas, também já fazemos com base nessas bandas e tentamos que as pessoas estejam enquadradas com aquilo que o mercado está a oferecer. E nós temos revisões salariais teoricamente todos os anos, se correr tudo como previsto. Isto também é uma estratégia de retenção, porque há empresas que não têm. E nós temos as nossas revisões salariais, têm uma parte que é inflação e outra parte que é *performance*. Ou seja, nós tentamos que as pessoas tenham pelo menos uma revisão salarial adequada com a inflação do último ano. Claro que nunca vai ser total, mas lá está. Temos alguns valores de referência e depois a empresa como um todo a nível global segue essa referência. E deixamos um bolo para *performance*. (…) E isto acontece todos os anos, a não ser que os resultados da empresa não a permitam, que felizmente não tem acontecido. (RH1).

Para além do alinhamento com os valores praticados no mercado, a remuneração contempla também uma componente associada ao desempenho, transmitindo a mensagem que este é reconhecido, promovendo e reforçando a perceção de valorização e ligação à empresa.

Assim, as perspetivas dos colaboradores jovens e dos recursos humanos indicam que a intenção de permanência não depende exclusivamente da remuneração, mas também da combinação de diferentes práticas organizacionais. O investimento da organização no *feedback* contínuo, desenvolvimento profissional, oportunidades de evolução interna e acompanhamento das chefias ao longo da carreira, são fatores essenciais para promover a permanência dos colaboradores jovens.

5.5.2. Intenção de saída

Apesar de a intenção de saída não constituir uma realidade generalizada entre os participantes, a análise das entrevistas revelou que esta não decorre de uma vontade imediata de sair da organização, na maioria dos casos, mas da eventual ausência de condições que permitam a continuidade do desenvolvimento profissional. Desta forma, os resultados evidenciam que existem diversos fatores, como a estagnação profissional, falta de valorização e de reconhecimento, bem como aparecerem oportunidades externas mais atrativas nesses aspetos, que poderão levar os jovens profissionais a procurarem novas oportunidades no

mercado. Como afirma P8: "*O que é que me podia motivar a sair era se percebesse que não tenho espaço ou que não teria oportunidade no futuro de ir para a área que eu queria.*".

Este testemunho evidencia que a intenção de saída nem sempre resulta de uma grande insatisfação com a organização, mas da perceção de que esta poderá deixar de corresponder às expectativas de crescimento e de desenvolvimento profissional dos colaboradores jovens. Neste sentido, quando os jovens percebem que deixam de existir possibilidades de evolução e mobilidade interna, aumenta a predisposição para considerarem outras oportunidades de carreira.

Além disso, outros participantes referiram que a decisão de sair da organização pode resultar da falta de valorização do seu desempenho e do sentimento de estagnação. Como afirma P2, quando foi questionado o porquê de já ter ponderado sair da organização: "*Precisamente na altura em que me sentia estagnada. Porque sentia que não tinha mais nada para dar aqui.*". Além disso, outros entrevistados também referiram este tema como algo que poderia levar à sua saída da organização.

> Acho que o futuro é.…claramente não tenho trajetória. (…) claramente não existe trajetória de crescimento aqui. Poderá existir, ou seja, o que existe está tapado, está bloqueado. Ou seja, quanto mais tempo eu me manter aqui, vou-me manter exatamente na mesma posição. (P11).

> Desvalorização. Como colaboradora. Para mim é um ponto, é super importante, (…). Acho que isso era um dos fatores que me fazia querer sair. E também, pronto, de repente este é o teu cargo e não te damos mais funções porque é isto que tens de fazer. Está associado à desvalorização. E não me deixarem crescer, por exemplo, talvez. (P16).

Adicionalmente, os resultados demonstram que fatores relacionados com a liderança, o clima organizacional e a falta de alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as decisões das chefias/práticas organizacionais, influenciam a intenção de saída dos entrevistados. Em alguns casos, a ausência de reconhecimento, falta de autonomia ou decisões organizacionais consideradas inadequadas contribuíram para ponderar a procura de novas oportunidades profissionais. Como afirmou um participante, quando foi questionado sobre o que levou à decisão de sair da organização e o que foi menos positivo no percurso.

> Ambição pessoal de crescer e não foi posta à frente, de a Colep Consumer Products não ter visão e não me identifico com alguns pontos da empresa. Não cheguei a um ponto de rutura, mas quase. (…) Pessoalmente foi de acordo com o que disse. Quanto à empresa, falta de coerência em tomadas de decisões tanto de cima como de baixo, mudar prioridades é ok, mas *mindsets* é difícil. A empresa perde credibilidade por mudarem sempre ideias. (ES).

Do mesmo modo, outro participante refere o seguinte:

> A forma como estamos a lidar com a maior parte das questões, (…) uma coisa que me frustrou muito. (…) Não é tirares o melhor partido de quem tens sentado naquele gabinete, é uma decisão que as chefias tomaram e que foi para a frente, pouco estruturado, para te ser franco, quando há um plano de *induction* pouco estruturado, e as justificações, infelizmente, não foram as melhores, porque quando nós fomos questionar as justificações, falar de resultados, (…), a resposta que nós temos na maior parte das vezes é silêncio. (P15).

Estes resultados corroboram a literatura, que identifica a ausência de oportunidades de evolução, de desenvolvimento e de progressão como um dos principais fatores que levam a que os colaboradores em início de carreira tenham intenção de sair da empresa onde trabalham (Donald, 2023; Zaharee *et al.*, 2018). Da mesma forma, quando os colaboradores deixam de percecionar investimento no seu desenvolvimento e em oportunidades para desenvolverem competências, o seu compromisso organizacional tende a diminuir, o que aumenta a probabilidade de procurarem outras oportunidades no mercado.

Por fim, é relevante salientar que a intenção de saída é influenciada por múltiplos fatores, que vão além das condições remuneratórias. A qualidade da integração, a trajetória de desenvolvimento e evolução profissional, as oportunidades de progressão de carreira, o reconhecimento pelas chefias e a existência de *feedback* contínuo, assumem um papel determinante na experiência dos colaboradores jovens e a forma como visualizam o seu futuro na organização. Paralelamente, a falta destes elementos, pode contribuir para a intenção de saída, como a ausência de reconhecimento, perceção de estagnação e algumas limitações na comunicação por parte das chefias. Assim, é reforçada a necessidade da adoção de práticas organizacionais focadas no desenvolvimento, valorização e acompanhamento dos colaboradores em início de carreira, enquanto estratégia para aumentar o compromisso organizacional e favorecer a retenção.

Apesar de o foco desta análise incidir nos fatores que influenciam os colaboradores em início de carreira a permanecerem ou não na organização, muitos participantes referiram características inerentes ao contexto industrial que ajudam a compreender a sua experiência profissional. Da mesma forma, os entrevistados referiram que a indústria se caracteriza por proporcionar um ambiente dinâmico e trabalho prático e diversificado, permitindo acompanhar o processo produtivo e acompanhar diversas fases do desenvolvimento dos produtos. Para muitos jovens profissionais, estas características constituíram alguns dos principais fatores para se integrarem neste setor, sendo valorizadas as oportunidades de desenvolvimento e a possibilidade de ver o impacto concreto do seu trabalho desenvolvido.

> A indústria (…) temos X processos a definir (…) até nem sabia a complexidade do que é que isto é, porque lá estamos, somos muito, especialmente nós jovens, somos influenciados por todos os lados, então eu não tinha a noção de que algo desta dimensão poderia existir em Portugal, (…) isto é uma oportunidade de trabalhar na indústria, eu pensei na oportunidade de inovação e na oportunidade de crescimento, não como algo que fosse fixo (…). Foi sempre na ótica de isto é fixe, eu posso inovar aqui, e especialmente a área sendo a área que é, posso inovar aqui e posso realmente criar um impacto. E isto foi o que me fez ficar, na realidade. (P2).

Simultaneamente, alguns participantes salientaram que o facto de a indústria ser um setor desafiante e pouco rotineiro, contribui para uma maior motivação e reforça o interesse em construir carreira no setor industrial.

6. Sugestões de melhoria

A análise realizada permitiu identificar oportunidades de melhoria que poderão contribuir para melhorar a experiência dos colaboradores em início de carreira e promover a sua retenção na organização em estudo. Embora a Colep Consumer Products já tenha implementado iniciativas como o *JumpStarters*, *People Empowerment*, estudos de clima organizacional e o "catalisador", os resultados evidenciam que estes desafios persistem, sobretudo pela sua aplicação prática e pela experiência quotidiana dos colaboradores jovens. Desta forma, de seguida apresentam-se sugestões de melhoria, suportadas pela análise dos dados efetuada, bem como pela discussão de resultados, e enquadradas com as atuais práticas organizacionais.

6.1. Clarificação das oportunidades de progressão na carreira

Os resultados evidenciaram que as oportunidades de desenvolvimento e progressão são dos fatores mais relevantes para a permanência dos colaboradores jovens na organização. Apesar de a organização em estudo recorrer ao *People Empowerment* para definição de objetivos individuais e ao programa *JumpStarters* durante os primeiros dois anos de integração, vários entrevistados referiram que é difícil perceber quais são os critérios para evoluir profissionalmente na sua função, considerando pouco clara a relação entre o desempenho alcançado e as oportunidades de progressão inerentes.

Assim, recomenda-se a definição de uma matriz de competências e critérios de progressão para cada função, acessível aos colaboradores através da plataforma *MyHR*, utilizada internamente. Esta ferramenta permitirá que cada colaborador conheça os critérios associados à sua função e aos níveis de progressão, bem como os requisitos para alguma eventual mobilidade interna, promovendo uma maior clareza quanto às oportunidades de desenvolvimento de carreira disponíveis. Além disto, esta medida também poderá reduzir a incerteza e aumentar a perceção de justiça e igualdade relativamente às diferentes alternativas para a progressão profissional. Adicionalmente, seria pertinente uniformizar os critérios de definição de objetivos entre departamentos e criar um momento formal de revisão das promoções dos colaboradores, o que poderá levar a uma diminuição da dependência exclusiva da avaliação da chefia direta e à promoção de uma maior consistência organizacional.

Tabela 4: *Progressão na carreira: medidas e sugestões de melhoria.*

Medidas já existentes	**Necessidade identificada nas entrevistas**	**Sugestões de melhoria**
People Empowerment (programa de definição de obejtivos e avaliação anual) e *JumpStarters* (programa de acompanhamento e *feedback* durante dois anos)	Perceção de falta de planos e critérios claros de progressão e evolução profissional; dificuldade em compreender o percurso de carreira	Definir uma matriz de competências e critérios de progressão por função, acessível aos colaboradores através do *MyHR*; complementada por momentos formais de revisão das promoções, de modo a existir mais transparência e equidade

Fonte: Elaboração própria.

6.2. Reforço do *feedback* contínuo e do acompanhamento próximo

Apesar de os colaboradores reconhecerem a existência de momentos formais de avaliação e *feedback*, nomeadamente através do *JumpStarters* e do *People Empowerment*, vários entrevistados manifestaram a necessidade de terem um acompanhamento mais próximo ao longo do ano, principalmente nos primeiros meses e anos de integração. As entrevistas realizadas demonstraram que o *feedback* contínuo é valorizado, não apenas como um instrumento de avaliação, mas também como um mecanismo de aprendizagem e desenvolvimento, promovendo a confiança dos colaboradores jovens, sendo a fase inicial de carreira vulnerável para os mesmos.

Desta forma, sugere-se a implementação de momentos informais de *feedback* com maior regularidade, por exemplo, através de reuniões individuais de curta duração, entre o colaborador em início de carreira e a sua chefia direta. Estes momentos poderão decorrer com periodicidade quinzenal ou mensal, nos primeiros anos de integração, permitindo acompanhar a evolução do colaborador, esclarecer dúvidas, definir objetivos e identificar algumas dificuldades com o objetivo de as superar. Durante os primeiros seis meses, por exemplo, estes momentos poderão acontecer com maior frequência, mas a periodicidade poderá ser reduzia à medida que o colaborador adquire mais autonomia. Estas reuniões não deverão substituir os eventos formais de *feedback* já existentes, mas funcionarão como um complemento. Paralelamente, é importante referir que a implementação do "catalisador"

poderá ser um complemento importante na integração dos jovens profissionais. Contudo, os resultados deste estudo evidenciam o papel determinante da chefia direta na experiência organizacional dos colaboradores jovens, logo recomenda-se o reforço do acompanhamento e de momentos de *feedback* realizados por esta.

Tabela 5: *Feedback e acompanhamento: medidas e sugestões de melhoria.*

Medidas já existentes	**Necessidade identificada nas entrevistas**	**Sugestões de melhoria**
Feedback semestral através do programa *JumpStarters* e avaliação anual através do *People Empowerment*	Necessidade de um acompanhamento mais próximo e contínuo, essencialmente nos primeiros anos de integração	Implementação de momentos informais de *feedback* entre chefia e colaborador (mensais ou quinzenais), complementando os momentos formais de avaliação e reforçando o papel do "catalisador" no acompanhamento dos colaboradores jovens

Fonte: Elaboração própria.

6.3. Desenvolvimento das competências de liderança

A vertente da liderança foi, provavelmente, o principal desafio identificado ao longo das entrevistas. Apesar de muitos participantes valorizarem o apoio e disponibilidade das chefias, também surgiram relatos associados a decisões pouco transparentes, falta de comunicação, ausência de justificação de algumas decisões tomadas e, por vezes, pouca abertura ao diálogo. De facto, estas situações revelam que nem sempre as práticas de liderança experienciadas pelos colaboradores refletem a cultura de proximidade, comunicação e desenvolvimento de pessoas promovida pela organização.

Assim, recomenda-se o reforço do desenvolvimento das competências de liderança, através de ações de formação obrigatórias dirigidas às chefias diretas e a todos os colaboradores que assumem funções de coordenação ou liderança de equipas, formação esta nas áreas da liderança, comunicação, gestão de pessoas e *feedback* construtivo. Estas ações deverão integrar o plano anual de formação da organização, sendo complementadas por momentos

periódicos de atualização, por exemplo, anualmente, com o objetivo de estes colaboradores desenvolverem continuamente as suas competências de liderança.

Efetivamente, poderá ser pertinente criar um canal informal e confidencial, gerido pelo departamento de recursos humanos, através do qual os colaboradores em início de carreira se sintam seguros e possam tirar dúvidas ou esclarecer questões relacionadas com decisões das chefias que considerem pouco claras, sem receio de represálias. Nestes casos, os recursos humanos assumiriam um papel de mediação, conversando inicialmente com os colaboradores jovens (individualmente) e, sempre que necessário, promovendo o diálogo com a chefia envolvida, para clarificar a situação, promover a comunicação e evitar situações de desmotivação. Este mecanismo não substituirá os procedimentos formais existentes, funcionando como uma medida preventiva e de apoio à gestão dos colaboradores e das relações de trabalho. Adicionalmente, como a organização já realiza estudos de clima organizacional, sugere-se a inclusão de indicadores sobre as chefias, como a confiança que têm nas mesmas, a transparência das decisões tomadas e a justiça percebida, permitindo compreender a perceção dos colaboradores jovens relativamente a este tema e prever atempadamente necessidades de intervenção e melhoria.

Tabela 6: *Liderança: medidas e sugestões de melhoria.*

Medidas já existentes	**Necessidade identificada nas entrevistas**	**Sugestões de melhoria**
Formação e estudos de clima organizacional	Perceção de decisões pouco transparentes e incoerentes, comunicação insuficiente e reduzida abertura ao diálogo por parte de algumas chefias	Reforçar a formação (obrigatória) das chefias em liderança e gestão de pessoas, criar um canal seguro para esclarecimento ou contestação de decisões, e incluir indicadores específicos sobre confiança e justiça percebida nos estudos de clima organizacional

Fonte: Elaboração própria.

6.4. Reforço da comunicação e divulgação das iniciativas existentes

A entrevista realizada ao departamento de recursos humanos demonstrou que a Colep Consumer Products dispõe de diversas iniciativas de acolhimento, desenvolvimento, integração e retenção de colaboradores em início de carreira. Contudo, alguns entrevistados desconhecem a existência de algumas destas práticas ou não se sentem informados sobre algumas iniciativas, sugerindo que algumas das dificuldades encontradas poderão resultar não da inexistência de práticas, mas sim do desconhecimento das mesmas e da forma como são comunicadas.

Desta forma, recomenda-se o reforço da comunicação interna dirigida aos colaboradores jovens, assegurando que todos conhecem os programas disponíveis, a forma de participação e os seus objetivos. Também poderá ser pertinente avaliar, através dos estudos de clima organizacional ou de outros questionários mais específicos, o nível de conhecimento e de participação nas iniciativas, permitindo identificar eventuais necessidades de divulgação. Adicionalmente, estes estudos poderão incluir um espaço destinado às recomendações dos colaboradores, permitindo-lhes partilhar sugestões de melhoria ajustadas às suas expectativas e necessidades. Esta recomendação é particularmente relevante, pois os próprios recursos humanos referiram a importância da utilização das ferramentas disponíveis para recolha de *feedback* e identificação de oportunidades de melhoria.

Tabela 7: *Comunicação das iniciativas organizacionais: medidas e sugestões de melhoria.*

Medidas já existentes	**Necessidade identificada nas entrevistas**	**Sugestões de melhoria**
Programas de integração e desenvolvimento (*JumpStarters*, *People Empowerment*, "catalisador"), questionários de clima organizacional e outras iniciativas de RH	Alguns colaboradores demonstraram desconhecimento relativamente às medidas existentes	Reforçar a comunicação interna e avaliar periodicamente o conhecimento e a participação nas iniciativas, através de estudos de clima organizacional, incluindo um espaço para sugestões

Fonte: Elaboração própria.

De uma forma global, os resultados evidenciam que a organização já dispõe de diversas práticas para melhorar a retenção dos colaboradores jovens. No entanto, as perceções recolhidas sugerem que alguns dos principais desafios não decorrem da inexistência de iniciativas, mas da forma como estas são divulgadas, operacionalizadas e experienciadas pelos

colaboradores em início de carreira. Neste âmbito, destaca-se a importância de uma boa relação com a chefia direta, do acompanhamento contínuo e da clareza das oportunidades de desenvolvimento e progressão proporcionadas pela organização, sendo dimensões que têm uma influência significativa na experiência organizacional dos colaboradores jovens.

7. Conclusões

7.1. Considerações finais

O presente estudo, realizado no âmbito de um estágio curricular, teve como principal objetivo compreender os fatores que influenciam a retenção de colaboradores em início de carreira, identificando os aspetos que contribuem para a sua intenção de permanência ou de saída da organização em análise. A investigação foi desenvolvida no contexto da Colep Consumer Products, inserida no setor industrial, permitindo compreender que fatores assumem maior relevância nos primeiros anos do percurso profissional, através das perceções dos próprios colaboradores em início de carreira da organização.

Para responder aos objetivos definidos, foi adotada uma metodologia qualitativa, recorrendo-se à realização de entrevistas semiestruturadas aos colaboradores dentro do público-alvo, incluindo uma entrevista de saída, bem como uma entrevista a dois membros do departamento de recursos humanos. Assim, foi possível aprofundar as experiências dos colaboradores e, simultaneamente, confrontá-las com as práticas já existentes de retenção, integração e desenvolvimento.

Globalmente, os resultados demonstraram que a retenção destes colaboradores resulta da junção de diversos fatores, destacando-se as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, a progressão na carreira, o acompanhamento por parte das chefias, o *feedback*, as relações interpessoais, as condições de trabalho e a relação com a chefia direta. Estes resultados encontram-se alinhados com a literatura, que destaca a importância do desenvolvimento profissional, das oportunidades de progressão e do reconhecimento para a motivação e retenção dos colaboradores jovens (Pózner & Kozák, 2025).

A progressão profissional surge como um tema relevante, não só pelas oportunidades de crescimento, mas também pela necessidade de maior clareza relativamente às oportunidades internas de evolução e os critérios para alcançar outras funções. Efetivamente, esta conclusão é consistente com Richard & Kim (2024), que salientam a importância de percursos de carreira internos que sejam claros e de oportunidades de desenvolvimento contínuo. Paralelamente, a liderança e o acompanhamento próximo das chefias também foram temas notáveis, sendo que algumas comunicações e decisões das chefias foram associadas a sentimentos de desmotivação, embora também tenham sido realçadas experiências positivas, como a proximidade e o apoio das chefias. Além disso, o *feedback* frequente revelou ser

particularmente valorizado pelos participantes, em conformidade com a importância atribuída pelas gerações mais jovens à comunicação e ao reconhecimento (Vieira *et al.*, 2024).

No que concerne à intenção de saída, esta surge associada sobretudo à falta de perspetivas de progressão, à perceção de desvalorização, às relações com as chefias, às oportunidades de carreira e de progressão e ao surgimento de oportunidades externas mais atrativas. Esta tendência relaciona-se com a literatura, na medida em que a valorização do desenvolvimento profissional e a progressão são fatores que, se não cumprirem as expectativas dos colaboradores, poderão fazer com que procurem outras oportunidades no mercado (Pózner & Kozák, 2025).

Além disso, o contexto industrial foi valorizado, globalmente, pelos participantes. As possibilidades de aprendizagem prática e no terreno, contacto com processos produtivos e o desenvolvimento de competências técnicas são fatores valorizados pelos colaboradores em início de carreira, apesar dos desafios associados às condições e forma de organização do trabalho. Neste contexto, a dificuldade em realizar teletrabalho não surgiu como um dos fatores mais referidos pelos participantes enquanto um potencial motivo de saída. Embora pudesse ser expectável que houvesse uma maior valorização desta modalidade de trabalho, estes resultados poderão estar relacionados com o próprio contexto industrial da organização e das funções inerentes ao setor, visto que a literatura evidencia que estes fatores condicionam a possibilidade de adoção de teletrabalho (Chen & Ling, 2026). Assim, a capacidade de retenção das organizações industriais dependerá, em parte, da forma como conseguem conciliar as exigências inerentes ao setor com as expectativas profissionais das novas gerações.

Face aos resultados obtidos, o presente estudo permitiu verificar que, de acordo com a perspetiva do departamento de recursos humanos, a Colep Consumer Products já dispõe de iniciativas direcionadas para a integração, desenvolvimento e retenção de colaboradores. Contudo, estas nem sempre pareceram ser conhecidas ou experienciadas de forma uniforme. Deste modo, o principal desafio identificado não reside na ausência de práticas de retenção, mas na forma como estas são comunicadas, operacionalizadas e experienciadas pelos colaboradores jovens. Esta conclusão é coerente com a literatura, que salienta a necessidade de alinhar as práticas de gestão de talento com as expectativas e características dos colaboradores em início de carreira, essencialmente no que respeita ao desenvolvimento, reconhecimento, integração e progressão profissional (Pózner & Kozák, 2025; Vieira *et al.*,

2024). Por conseguinte, a relação com a chefia, a perceção de reconhecimento e a progressão profissional constituem um papel central na intenção de permanência.

Em síntese, destacam-se ainda algumas oportunidades de melhoria nas práticas de gestão e acompanhamento dos colaboradores jovens. As recomendações sugeridas procuram contribuir para uma experiência profissional mais consistente, coerente e alinhada com as expectativas dos participantes da investigação.

7.2. Limitações do estudo e propostas de investigação futura

Apesar de o presente estudo ter permitido responder aos objetivos de investigação propostos, é importante referir algumas limitações que poderão originar outras investigações futuras e contribuir para a literatura sobre a retenção de colaboradores em início de carreira, em organizações industriais.

A primeira limitação do estudo deve-se ao facto de a investigação incidir numa única organização e num contexto industrial específico, pelo que os resultados não poderão ser generalizados à totalidade das organizações ou dos colaboradores em início de carreira.

Adicionalmente, a natureza qualitativa do estudo permitiu obter uma compreensão aprofundada das perceções e experiências dos colaboradores jovens, apesar de ter implicado uma amostra delimitada. As conclusões obtidas representam as experiências dos entrevistados, mas podem existir outras experiências e perspetivas relevantes que não tenham sido captadas. Acresce ainda que os dados resultam das perceções individuais dos participantes num determinado momento, podendo estas perceções evoluir em função de algumas mudanças nas experiências profissionais, nas condições organizacionais ou até nas expectativas pessoais dos entrevistados.

Além disso, outra limitação prende-se com o facto de o estudo analisar as perceções dos colaboradores relativamente à sua intenção de permanecer ou de sair da organização em estudo, sem acompanhar posteriormente se essas intenções de saída se traduziram efetivamente numa saída. Assim, apesar de a intenção de saída permitir compreender a predisposição dos colaboradores para considerarem outras oportunidades, pode não significar concretamente que a saída venha mesmo a ocorrer.

Neste sentido, investigações futuras poderão alargar a análise a outras organizações do setor industrial, permitindo comparar diferentes realidades organizacionais e identificar fatores que sejam consistentes nos variados contextos. Poderá também ser relevante desenvolver estudos quantitativos ou de métodos mistos, abrangendo amostras mais abrangentes, de forma a

aprofundar a influência de fatores como a liderança, o reconhecimento, as oportunidades de progressão e o *feedback* na intenção de saída ou de permanência dos participantes no estudo.

A realização de estudos longitudinais constitui igualmente uma possibilidade pertinente, permitindo acompanhar os colaboradores desde a sua entrada na organização e compreender de que forma as expectativas e perceções evoluem ao longo dos primeiros anos de carreira. Esta abordagem possibilitaria também analisar se determinadas práticas organizacionais produzem efeitos distintos em diferentes momentos do percurso profissional.

Finalmente, poderá ser pertinente aprofundar a investigação sobre as especificidades da retenção de jovens profissionais em contextos industriais, comparando este setor com outros ambientes organizacionais e analisando em que medida as características do trabalho e as condições laborais influenciam a experiência e as decisões de carreira dos colaboradores em início de carreira.

7.3. Contributos teóricos e práticos

A presente investigação apresenta contributos tanto ao nível teórico como prático. Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para aprofundar a compreensão da retenção de colaboradores em início de carreira, no contexto industrial, através de uma abordagem qualitativa, permitindo conhecer as suas perceções e experiências, além de fatores associados à sua intenção de permanência ou de saída. Além disso, o facto de a análise ter sido realizada num contexto industrial, contribui para um estudo numa área menos explorada do que outros contextos não industriais, permitindo evidenciar algumas particularidades de indivíduos neste contexto.

Os resultados reforçam a natureza multidimensional da retenção, evidenciando a influência conjunta de fatores relacionados com a carreira, liderança, reconhecimento, *feedback*, condições de trabalho e expectativas individuais. Desta forma, o estudo demonstra que diferentes fatores podem assumir impactos distintos ao longo da experiência profissional dos colaboradores jovens e que a intenção de permanência não depende exclusivamente da componente remuneratória ou da existência formal de práticas de recursos humanos.

Ao nível prático, os resultados permitiram identificar oportunidades de melhoria relevantes para a organização em estudo. Entre estas destaca-se a clarificação dos percursos e dos critérios de progressão profissional, nomeadamente através da disponibilização dos critérios associados à evolução dentro de cada função ou área, permitindo uma compreensão mais aprofundada e objetiva deste tema. O reforço do *feedback* e do acompanhamento da chefia

direta também é um tópico relevante. Para além dos momentos formais existentes, a implementação de momentos regulares e informais entre colaborador e chefia direta poderá melhorar a clarificação de expectativas e a identificação de dificuldades antecipadamente.

Os resultados demonstram também a importância do acompanhamento e reconhecimento pela chefia direta, justificando o investimento contínuo no desenvolvimento periódico das competências de liderança, promovendo ações de formação obrigatórias e periódicas para as chefias, complementadas por mecanismos que permitam recolher *feedback* das equipas e respetivas oportunidades de melhoria. Paralelamente, a organização poderá beneficiar do reforço da comunicação interna das iniciativas já existentes, visto que o potencial das iniciativas da organização depende do conhecimento que os colaboradores possuem sobre as mesmas e da forma como são experienciadas. Poderá, então, ser relevante avaliar o grau de conhecimento, utilização e perceção de utilidade dos colaboradores face às iniciativas existentes, incluindo um espaço destinado ao *feedback* dos colaboradores e de recomendações de melhoria, nos estudos de clima organizacional que a organização realiza.

Globalmente, o principal contributo prático reside no facto de que o reforço da retenção de colaboradores em início de carreira poderá não depender exclusivamente da criação de novas iniciativas, mas sim da consolidação e melhorias das práticas já existentes, garantindo que estas são conhecidas, aplicadas consistentemente e ajustadas às necessidades dos jovens profissionais. Desta forma, o reforço da proximidade entre organização, chefias e profissionais em início de carreira, poderá contribuir para uma experiência positiva e, consequentemente, para uma maior predisposição para a permanência na organização.

Apêndices

Apêndice I: Guião de Entrevistas

Apresentação breve, objetivo da entrevista, garantir confidencialidade (verificar que o participante aceitou a declaração de consentimento).

Introdução e Integração

Para eu ter um enquadramento, descreve-me o teu percurso na Colep Consumer Products.

Como foi o teu processo de integração?

Há quanto tempo estás na Colep Consumer Products?

Como descreves a tua experiência aqui até agora?

O que te fez trabalhar em indústria?

Vês-te a continuar em indústria?

Quais eram as expectativas que tinhas antes de começares a trabalhar aqui?

Estão a ser cumpridas?

Se não, o que falta?

Cultura e Ambiente

Como é que é a tua perspetiva sobre o posicionamento e cultura da empresa relativamente aos jovens em início de carreira?

Benefícios e Condições

Como avalias as condições de trabalho e os benefícios que têm sido dados ao longo deste tempo na Colep Consumer Products?

Que melhorias nessas áreas seriam importantes para ti?

Motivação e Satisfação

Quais são os aspetos que mais gostas sobre trabalhar aqui? Tanto no geral, como relativamente à tua função.

E os que menos gostas?

Como avalias a tua progressão na carreira até agora?

Na tua perspetiva, o que levou a teres/não teres essa progressão?

Porque é que isso aconteceu?

Como é que achas que os jovens em início de carreira são percecionados na Colep Consumer Products?

Recebes apoio suficiente dos teus colegas, chefia ou da empresa para desenvolveres o teu trabalho e cresceres profissionalmente?

Futuro na Colep Consumer Products

O que te motiva a continuar a trabalhar aqui?

Como vês o teu futuro dentro da empresa?

Por quanto tempo te vês a continuar a trabalhar na Colep Consumer Products?

Porquê?

Na tua perspetiva, o que é que a empresa poderia fazer de diferente para aumentar a retenção de jovens em início de carreira?

O que é que, neste momento, te poderia motivar a sair da empresa?

Numa escala de 0 a 10, como avalias o teu grau de compromisso com a empresa?

Porquê?

Estás atento/a a outras oportunidades no mercado?

Já ponderaste sair da Colep Consumer Products?

Porquê?

Tendo em conta o teu *feedback*, achas que há mais alguma coisa que a empresa possa fazer para aumentar a retenção de jovens em início de carreira?

Agradecer tempo e disponibilidade.

Apêndice II: Guião de Entrevista de Saída

Motivo de saída

O que levou à decisão de sair da empresa, de uma forma geral?

Havia algo que, na tua opinião, poderia ter evitado esta decisão?

Balanço da experiência

O que foi mais positivo?

O que foi menos positivo?

As funções que desempenhaste corresponderam às expectativas iniciais?

Chefia e reconhecimento

Como caracterizas a tua chefia em termos de justiça?

E em termos de reconhecimento?

E comunicação?

Foram realizadas avaliações de desempenho formais durante o teu percurso? Com que regularidade?

Suporte, formação e recursos

Alguma coisa falhou?

Como avalias a carga de trabalho ao longo do teu percurso na empresa?

Sentiste que tiveste a formação necessária para desempenhar bem a tua função

Como avalias o suporte disponível em termos de equipamentos e recursos técnicos?

Compensação e progressão

Como avalias o vencimento base que tiveste?

E a progressão de carreira e respetivas oportunidades?

Como avalias as condições de trabalho?

Fecho

Mais algum tópico?

Sugestões de melhoria no geral?

Agradecer a partilha e disponibilidade e reforçar o valor do contributo para a reflexão interna sobre retenção de talento.

Apêndice III: Guião de Entrevista ao Departamento de Recursos Humanos

Visão geral das práticas de retenção

De um modo geral, que medidas ou práticas existem atualmente na empresa, direcionadas especificamente para a retenção de colaboradores em início de carreira? (deixar a resposta ser aberta e ir aprofundando)

Programas de acompanhamento e integração

Podem descrever o programa *Jumpstarters*? Em que consiste, com que periodicidade funciona e que tipo de acompanhamento é feito?

Em que consiste o *Campus Day* e com que frequência acontece?

Podem explicar o funcionamento do programa de mentoria informal ("catalisador")? Como é feita a atribuição de mentores e durante quanto tempo decorre o acompanhamento?

Ferramentas de desenvolvimento e acompanhamento de carreira

Como funciona a ferramenta *People Empowerment* e com que regularidade é utilizada entre *manager* e colaborador?

De que forma são definidos os objetivos anuais no *MyHR*, e em que funções esta prática é aplicada?

Existe algum processo formal e transversal de definição de critérios de progressão de carreira?

Formação e desenvolvimento

Como é definido o plano de formação anual? Os colaboradores podem propor ou solicitar formações específicas?

Em que consistem os Programas de Formação Executiva e a quem se destinam?

Compensação e benefícios

Como funcionam as bandas salariais e com que periodicidade são revistas?

Como são feitas as revisões salariais anuais e que critérios distinguem a componente de inflação da componente de *performance*?

Que outros benefícios existem direcionados, ainda que não exclusivamente, para colaboradores mais jovens?

Estudo de clima organizacional

Em que consiste o estudo de clima organizacional e com que regularidade é realizado?

Qual foi a taxa de participação na última edição?

Flexibilidade e condições de trabalho

Como é definida a política de trabalho híbrido/remoto e em que medida varia entre departamentos ou funções?

Que outras práticas de flexibilidade existem (ex. horário flexível, bolsa de horas)?

Fecho

Há alguma outra medida, prática ou iniciativa relevante para a retenção de colaboradores em início de carreira que não tenha sido ainda mencionada?

Na vossa perspetiva, quais são atualmente os maiores desafios da empresa nesta matéria?

Agradecer novamente a colaboração e confirmar disponibilidade para eventuais esclarecimentos adicionais.

Apêndice IV: Declaração de Consentimento Informado

Título do estudo: Retenção de Colaboradores em Início de Carreira, em Contexto Industrial

Investigadora: Inês Sá Couto Neto, estudante do Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade do Porto

Objetivo do estudo

O presente estudo tem como objetivo aprofundar a compreensão das dificuldades inerentes à retenção de colaboradores em início de carreira, no setor industrial, e propor um plano de ações a implementar, tendo como base o estágio curricular realizado na Colep Consumer Products. A informação recolhida destina-se exclusivamente a fins académicos, no âmbito da realização do relatório de estágio.

Participação

A participação no estudo consiste na realização de uma entrevista semiestruturada, na qual serão abordadas questões relacionadas com a experiência profissional e as perceções do participante relativamente à sua intenção de permanência ou de saída da organização.

A participação é inteiramente voluntária, podendo o participante recusar responder a alguma questão ou interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de apresentar qualquer justificação.

Gravação e utilização dos dados

Após autorização do participante, a entrevista será gravada em áudio para facilitar posterior transcrição e análise. A informação recolhida será utilizada apenas para fins académicos no âmbito deste estudo.

Poderão ser incluídos no relatório excertos das entrevistas considerados pertinentes para a apresentação e discussão de resultados, garantindo sempre o anonimato dos participantes e a omissão de elementos que permitam a sua identificação.

Confidencialidade e anonimato

Será assegurada a confidencialidade da informação recolhida. A identidade dos participantes não será revelada, sendo utilizados códigos para anonimar a transcrição e análise dos resultados. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para os objetivos definidos no âmbito da presente investigação.

Declaração de consentimento

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos e procedimentos do presente estudo, tendo tido oportunidade de esclarecer eventuais dúvidas. Compreendo que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação.

Participação no estudo

☐ Aceito participar no presente estudo.

☐ Não aceito participar no presente estudo.

Gravação da entrevista

☐ Autorizo a gravação da entrevista para efeitos de transcrição e análise.

☐ Não autorizo a gravação da entrevista.

Utilização de excertos

☐ Autorizo a utilização, de forma anónima, de excertos das minhas respostas no relatório de estágio.

☐ Não autorizo a utilização de excertos das minhas respostas.

Nome do(a) participante: _____

Local: _____ Data: ____ / ____ / _____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da investigadora: _____

Referências Bibliográficas

Bhore, M. B., Tapas, P., Gotise, P., & Chinmulgund, A. (2024). The juggling act: Gen Z's approach to moonlighting and full-time work. *International Journal of Organizational Analysis*, *33*(4), 699–717. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2023-4081

Borg, J., & Scott-Young, C. M. (2022). Contributing factors to turnover intentions of early career project management professionals in construction. *Construction Management and Economics*, *40*(10), 835–853. https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2110602

Bosanquet, A., Mailey, A., Matthews, K. E., & Lodge, J. M. (2017). Redefining 'early career' in academia: A collective narrative approach. *Higher Education Research & Development*, *36*(5), 890–902. https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1263934

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bu, N., McKeen, C. A., & Shen, W. (2011). Behavioural indicators of turnover intention: The case of young professionals in China. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(16), 3338–3356. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561214

Chen, P., & Ling, C. (2026). No remote, hybrid remote, and full remote: Additional insights from telework intensity. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, *159*, 105532. https://doi.org/10.1016/j.trd.2026.105532

Colep. (s.d.-a). *About us.*, de https://colep-cp.com/about-us/

Colep. (s.d.-b). *Our History.*, de https://colep-cp.com/about-us/history/

Donald, W. E. (2023). Sustainable talent pipelines and person-organisation fit: Strategic insights from UK graduates. *Career Development International*, *28*(2), 234–249. https://doi.org/10.1108/CDI-10-2022-0285

Frandsen, T. F., & Nicolaisen, J. (2024). Defining the early career researcher: A study of publication-based definitions. *Learned Publishing*, *37*(4). (edselc.2-52.0-85202829293). https://doi.org/10.1002/leap.1621

Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and Qualitative Research: Beyond the Debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, *42*(3), 266–290. https://doi.org/10.1007/s12124-008-9078-3

Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, *28*(7), 2343–2364. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311

Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, *72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative Performance of Millennials and Generation Z: What Matters More, Intrinsic or Extrinsic Rewards? *Administrative Sciences*, *15*(1), 11. https://doi.org/10.3390/admsci15010011

Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, *76*(2), 375–412. https://doi.org/10.1111/peps.12581

Lahlouh, K., Lacaze, D., Oumessaoud, A., & Abdelmotaleb, M. (2026). Proactive personality, future time perspective and career resources as predictors of retirement intentions: A serial mediation. *Career Development International*, *31*(1), 75–91. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2024-0550

Lee, M., Oh, K., & Kim, H. (2025). Effects of Organizational Culture and Pay Levels on Employee Retention: Focused on Generational Difference. *Administrative Sciences*, *15*(4), 125. https://doi.org/10.3390/admsci15040125

Liu, Y., & Boyd, W. (2020). Comparing career identities and choices of pre-service early childhood teachers between Australia and China. *International Journal of Early Years Education*, *28*(4), 336–350. https://doi.org/10.1080/09669760.2018.1444585

McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, *2*, 2333393615597674. https://doi.org/10.1177/2333393615597674

Parry, N., Catling, C., & Cummins, A. (2024). Early career midwives' job satisfaction, career goals and intention to leave midwifery: A scoping review. *Women and Birth*, *37*(1), 98–105. https://doi.org/10.1016/j.wombi.2023.09.007

Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2020). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations*, *43*(3), 774–787. https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0224

Porcaro, R. R., de Jesus Mol Peixoto, J., de Castro, P. S. C., & de Faria, G. L. (2025). Is This the End of Mining and Metallurgical-Related Engineering? No, if We Can Inspire Young People to Become the Protagonists of This Industry Transformation. *JOM*, *77*(6), 4704–4717. https://doi.org/10.1007/s11837-025-07357-4

Pózner, B. M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. *Human Systems Management*, 01672533251339602. https://doi.org/10.1177/01672533251339602

Richard, E., & Kim, S. B. (Chloe). (2024). Career decisions and aspirations of early-career nurses: Insights from a qualitative interpretative description study. *Journal of Advanced Nursing*, *80*(8), 3333–3344. https://doi.org/10.1111/jan.16034

Rueff-Lopes, R., Velasco, F., Sayeras, J., & Junça-Silva, A. (2025). Understanding turnover of generation Y early-career workers: The influence of values and field of study. *Personnel Review*, *54*(2), 762–778. https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0918

Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (Org.) (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de dados*. UA Editora. https://doi.org/10.34624/KA02-FQ42

Saleh, T. A., Sarwar, A., Khan, N., Tabash, M. I., & Hossain, M. I. (2023). Does emotional exhaustion influence turnover intention among early-career employees? A moderated-mediation study on Malaysian SMEs. *Cogent Business & Management*, *10*(3), 2242158. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2242158

Sierdovski, M., Pilatti, L. A., Rubbo, P., & Picinin, C. T. (2024). Incredible Work Environments in Brazil: What the 2020 Award- Winners can Teach us. *Applied Research in Quality of Life*, *19*(4), 2015–2033. https://doi.org/10.1007/s11482-024-10319-8

Šimunović, M. (2024). Career-specific parental behaviors and career adapting responses in Croatian early and late adolescents. *British Journal of Guidance & Counselling*, *52*(3), 378–391. https://doi.org/10.1080/03069885.2023.2212321

Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, *14*(3), 49. https://doi.org/10.3390/admsci14030049

Volpe, E., Simmons, D. R., & Polmear, M. (2025). Balancing what Drains and Sustains: Factors Influencing Early-Career Women's Persistence in STEM Fields. *Journal of Career Development*, *52*(5), 563–579. https://doi.org/10.1177/08948453251363225

Watson, L. (2006). *Pathways to a profession: Education and training in early childhood education and care, Australia* [Report]. Department of Education and Training (Australia). (Australia). https://apo.org.au/node/3932

Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, Stewart K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent. *Research-Technology Management*, *61*(5), 51–61. https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**