U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Fatores que Influenciam a Retenção de Jovens Qualificados no Início da Vida Profissional

Beatriz Soares Santos

M

2026

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO UNIVERSIDADE DO PORTO

Fatores que Influenciam a Retenção de Jovens Qualificados no Início da Vida Profissional

Beatriz Soares Santos

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

2026

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa o culminar de um ciclo muito importante do meu percurso académico e profissional. A sua concretização só foi possível devido ao apoio e incentivo de várias pessoas às quais gostaria de agradecer.

Agradeço aos meus pais, por todo o apoio e confiança que depositaram em mim. Obrigada por estarem presentes em todas as etapas do meu percurso e por me incentivarem sempre a fazer melhor.

Ao meu namorado, pela paciência, compreensão e apoio ao longo desta jornada. Obrigada por acreditares em mim e por estares presente, sobretudo nas alturas mais complicadas.

À minha família, pela presença constante, pelo carinho e pelo incentivo ao longo desta caminhada.

Às minhas amigas, pelas palavras de motivação, pelo companheirismo e pela partilha de experiências que tornaram este percurso mais leve.

Aos participantes deste estudo, pela disponibilidade e pela partilha das suas experiências. O vosso contributo foi crucial para a concretização desta dissertação.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, pela sua disponibilidade e orientação durante todo o processo. Os seus contributos foram fundamentais para o desenvolvimento desta investigação.

Por fim, uma palavra para mim. A concretização desta dissertação representa mais do que a conclusão de um ciclo académico, simboliza um desafio superado e um marco importante de crescimento pessoal e profissional.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

A retenção de jovens qualificados em início de carreira representa um desafio crescente para as organizações e para a gestão de recursos humanos, num contexto laboral marcado por expectativas cada vez mais elevadas face às condições de trabalho e ao desenvolvimento de carreira, para além dos elevados níveis de mobilidade profissional.

Deste modo, a presente investigação tem como objetivo identificar e analisar quais os fatores que afetam a retenção dos jovens qualificados no início da carreira profissional no mercado de trabalho português. Para esse efeito, foi desenvolvido um estudo de natureza qualitativa exploratória, recorrendo à realização de doze entrevistas semiestruturadas a jovens qualificados inseridos em diferentes setores de atividade. Depois da recolha, os dados foram submetidos a uma análise temática.

Os resultados sugerem que a retenção da população em estudo resulta da interação de fatores individuais, organizacionais e relacionais. Os fatores relacionais, nomeadamente a relação entre a equipa e com a chefia, revelam-se particularmente relevantes na permanência de curto prazo e no dia-a-dia. Por outro lado, os fatores organizacionais, como oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho, assumem particular importância para assegurar a permanência a médio e longo prazo. Os resultados obtidos também destacam a importância de processos de onboarding bem estruturados, de feedback construtivo e de práticas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a flexibilidade.

Este estudo permitiu efetuar uma compreensão mais profunda dos fatores de retenção da população em estudo e fornece evidência empírica que poderá contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos ajustadas às expectativas e necessidades dos jovens qualificados.

Palavras-Chave: jovens qualificados; retenção de colaboradores; início de carreira; gestão de recursos humanos.

Abstract

The retention of highly qualified early-career professionals has increasingly become a challenge to organizations and human resource management in a labour market characterised by growing expectations regarding working conditions, career development opportunities, and high levels of professional mobility.

This study aims to identify and analyse the factors that influence the retention of highly qualified early-career professionals in the Portuguese labour market. To achieve this objective, an exploratory qualitative study was conducted based on twelve semi-structured interviews with highly qualified young professionals from different sectors of activity. The data collected were subsequently analysed using thematic analysis.

The findings reveal that the retention of these professionals depend on the interaction between individual, organizational, and relational factors. Relational factors, particularly the quality of relationships with colleagues and direct supervisors, proved to be especially relevant for short-term retention and employees' day-to-day work experience. In contrast, organizational factors, such as career development opportunities and working conditions play a particularly important role in supporting medium- and long-term retention. The findings also highlight the importance of well-structured onboarding processes, constructive feedback, and organizational practices that promote work-life balance and flexible working arrangements.

This study contributes to a deeper understanding of the factors influencing the retention of highly qualified early-career professionals and provides empirical evidence that may support the development of human resource management practices better aligned with the expectations and needs of these professionals.

Keywords: highly qualified early-career professionals; employee retention; early career; human resource management.

Índice

Resumo v

Abstract vi

1. Introdução 1

2. Revisão da Literatura 3

2.1. Conceito de retenção e sua evolução 3

2.2. Jovens em início de carreira e os desafios específicos 5

2.3. Fatores que influenciam a retenção de jovens qualificados 6

3. Metodologia 10

4. Análise e Discussão de Resultados 13

4.1. Dimensões Individuais: Autonomia e Propósito do Trabalho 14

4.2. Carreira: Progressão, Valorização e Recompensa Financeira 16

4.3. Dimensão Relacional: Suporte da Equipa e Relação com a Chefia 17

4.4. Experiências de Integração: Transição, Acolhimento e Adaptação ao Contexto 19

4.5. Desenvolvimento e Aprendizagem: Formação, Competências e Crescimento 21

4.6. Relação com a Chefia: Acessibilidade, Feedback e Gestão do Erro 22

4.7. Condições de Trabalho: Flexibilidade, Relação Vida Profissional-Pessoal e Deslocações 24

4.8. Ambiente de Trabalho: Identificação e Sentimento de Pertença 25

4.9. Questões de Investigação 27

5. Conclusão 31

6. Referências Bibliográficas 33

Anexo 1 – Termo de Consentimento 38

Anexo 2 – Guião da Entrevista 40

Anexo 3 – Transcrição das Entrevistas 41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura de categorias e subcategorias 14

1. Introdução

Atualmente, a retenção de colaboradores constitui um dos principais desafios das organizações, devido à volatilidade do mercado de trabalho, ao aumento da competição entre empregadores e à maior mobilidade profissional. A permanência dos colaboradores é um objetivo essencial e estratégico, sobretudo num contexto que oferece aos profissionais qualificados múltiplas oportunidades, tanto a nível nacional como internacional. Deste modo, reter talento depende de um conjunto amplo de fatores que influenciam o envolvimento dos colaboradores com a organização e a sua experiência profissional, para além das tradicionais condições contratuais (Bolt et al., 2022; Lehnen & Guenther, 2025).

Entre os jovens qualificados em início de carreira, este desafio assume particular importância. Esta população encontra-se num período marcado pela consolidação da identidade profissional, pela procura de experiências de aprendizagem e desenvolvimento, assim como pela construção das primeiras experiências organizacionais. Paralelamente, caracteriza-se por elevados níveis de mobilidade e pela criação de expectativas quanto às oportunidades de carreira, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à qualidade das relações entre pares e chefia, assim como ao alinhamento entre os valores organizacionais e individuais (Pózner & Kozák, 2025; Silva et al., 2024). A retenção torna-se ainda mais complexa devido ao aumento da competição entre organizações gerada pela crescente utilização do trabalho remoto e ao aumento da digitalização (Vieira et al., 2024).

A perda de um colaborador acarreta custos significativos para a organização como os de substituição, de formação de novas entradas, assim como a perda de conhecimento crítico (Hartwig et al., 2024). Assim, compreender os fatores que estes jovens valorizam constitui um passo fundamental para o desenvolvimento de práticas e estratégias de gestão de recursos humanos eficazes e ajustadas à realidade atual.

Assim, o principal objetivo desta investigação consiste em identificar e analisar os fatores que influenciam a retenção de jovens qualificados em início de carreira no mercado de trabalho português. De modo a responder às questões de investigação, foi adotada uma abordagem

qualitativa de natureza exploratória, recorrendo à realização de doze entrevistas semiestruturadas a jovens qualificados pertencentes a diferentes setores de atividade.

Através desta investigação pretende-se aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a retenção de jovens qualificados em início de carreira, fornecendo evidência empírica que sustente o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos mais alinhadas com as necessidades específicas desta população.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de retenção e sua evolução

A retenção é frequentemente entendida como o processo através do qual as organizações desenvolvem práticas, estratégias e condições que contribuem para a permanência dos colaboradores na organização, reduzindo a probabilidade de saída. A decisão de permanecer é moldada por fatores pessoais, organizacionais e profissionais (Hausknecht et al., 2009). Outra perspetiva descreve a retenção como o resultado de práticas de gestão que respondem às necessidades sociais, económicas e psicológicas dos colaboradores (Allen et al., 2010).

Entre os contributos teóricos mais relevantes, a teoria do job embeddedness relaciona a permanência com as ligações sociais estabelecidas pelo indivíduo, com a sua perceção de encaixe na organização e com os sacrifícios suportados pelo colaborador no processo de saída (Mitchell et al., 2001). Por sua vez, o modelo do compromisso organizacional complementa esta visão, defendendo que a decisão de permanecer está relacionada com o compromisso afetivo, normativo e de continuidade (Meyer & Allen, 1991). Hom e Kiazad (2025) sugerem que as teorias clássicas continuam a ser fundamentais, mas necessitam de ser reinterpretadas à luz das atuais dinâmicas laborais, reconhecendo a retenção de colaboradores como um processo complexo e flexível.

A Social Exchange Theory constitui também um relevante enquadramento teórico para interpretar as relações entre organizações e colaboradores. Segundo Blau (2017), as interações sociais estão assentes em trocas de benefícios tangíveis e intangíveis, onde os indivíduos retribuem quando percecionam apoio, consideração e investimento da outra parte. No contexto organizacional, esta perspetiva sugere que práticas de gestão que demonstram apoio, reconhecimento ou oportunidades de desenvolvimento tendem a gerar sentimentos de reciprocidade, o que fortalece o compromisso dos colaboradores e aumenta a probabilidade de permanecer na organização. Evidências recentes confirmam esta ideia, revelando que estilos de liderança e práticas baseadas no apoio mútuo e na confiança têm um impacto significativo na retenção de talento (Xuecheng et al., 2022).

Na última década, a retenção ganhou cada vez mais destaque, tendo-se tornado numa das principais prioridades da gestão de recursos humanos, devido ao aumento da competitividade global, da digitalização, das políticas de flexibilidade, assim como da evolução das expectativas dos colaboradores, nomeadamente dos mais jovens, face ao seu emprego. Estas alterações vieram aumentar a rotatividade e tornar as políticas de retenção num tema bastante central (Bolt et al., 2022; Hom & Kiazad, 2025; van der Baan et al., 2025).

O período pós-pandemia veio reforçar a importância do equilíbrio trabalho-vida, da flexibilidade, bem como a valorização da saúde mental e da autonomia no trabalho. Para além disso, políticas como o teletrabalho e a digitalização intensificaram a competição entre organizações por talento qualificado e reduziram as barreiras à mobilidade internacional. O employer branding e a gestão de talento também são fatores determinantes para a atração e retenção dos jovens qualificados (Vieira et al., 2024). Deste modo, a decisão de permanecer ou sair da organização é diretamente impactada por estes fatores (Bolt et al., 2022).

A ausência de estratégias eficazes de retenção dos colaboradores por parte das organizações pode levar a custos elevados de substituição e à instabilidade nas equipas, o que origina novas saídas, tornando o processo num ciclo vicioso (Hartwig et al., 2024). Para além das razões económicas, existem custos ao nível da estratégia da empresa, como é o caso da perda de conhecimento e qualidade organizacional, o que acaba por comprometer a inovação da própria organização (Sinisterra et al., 2024).

À semelhança de abordagens mais recentes, também a literatura clássica ofereceu contributos fundamentais para compreender o fenómeno de permanência ou saída dos colaboradores. Desses contributos destaca-se o modelo proposto por Mobley (1977), que vê o turnover como uma sequência composta por várias etapas cognitivas, iniciando-se com a insatisfação no trabalho, que evolui para a ponderação de alternativas de emprego e eventualmente a decisão de saída. Posteriormente, o autor e a sua equipa aprofundaram este modelo ao estudar os diferentes aspetos individuais e organizacionais que afetam o turnover, concluindo que a decisão de saída resulta da interação entre perceções individuais acerca do trabalho, atitudes e oportunidades externas (Mobley et al., 1979).

De modo complementar, uma meta-análise desenvolvida por Griffeth et al. (2000), revelou que variáveis como a satisfação no trabalho, a perceção de alternativas de emprego e o compromisso organizacional figuram entre os principais antecedentes da decisão de saída. Atualmente, estes contributos clássicos continuam a ser bastante utilizados em investigações recentes, pois ajudam a entender quais os mecanismos psicológicos que afetam a decisão de permanecer ou sair de uma organização.

2.2. Jovens em início de carreira e os desafios específicos

O início do percurso profissional é caraterizado por ser uma das fases mais inconstantes da carreira, uma vez que é verificada uma elevada mobilidade laboral, para além de uma grande procura por aprendizagem e por experimentação. A literatura recente aponta que os jovens em início de carreira, por ainda se encontrarem em processo de consolidação da sua identidade profissional e do alinhamento entre as suas expectativas e a realidade, tendem a mudar mais regularmente de emprego do que os trabalhadores mais experientes e com maior antiguidade no mercado de trabalho (Climek et al., 2024; Lehnen & Guenther, 2025). Para além disso, esta população é menos avessa ao risco, está mais exposta a oportunidades internacionais e tem menos responsabilidades familiares, o que facilita a transição laboral mais frequentemente (Bolt et al., 2022).

A literatura recente tem procurado definir com maior precisão o conceito de colaboradores em início de carreira, destacando que esta etapa não deve ser definida apenas em função da idade, mas como um período de transição, consolidação e exploração da identidade profissional dos indivíduos (Rueff-Lopes et al., 2025). Sob esta perspetiva, De Vos et al. (2020) caracterizam estes colaboradores como alguém que está num período de aprendizagem intensiva, adaptação às normas da organização e experimentação de diferentes papéis, sendo esta uma fase crítica para a construção de percursos profissionais sustentáveis e o desenvolvimento de competências.

Assim, a progressão na fase inicial da carreira está geralmente relacionada com a aquisição de habilidades profissionais de um modo gradual e com o desenvolvimento de autonomia no

desempenho das tarefas (De Vos et al., 2020). A literatura demonstra que os colaboradores nesta fase dão particular valor às oportunidades de crescimento, feedback contínuo e às experiências profissionais diversificadas, sendo estes os fatores que reforçam e desenvolvem a ligação com a organização (van der Baan et al., 2025).

No caso dos jovens com ensino superior e em início de carreira, a retenção torna-se ainda mais complexa, uma vez que estes ingressam no mercado de trabalho com elevadas expectativas de acesso a projetos estimulantes, progressão rápida da carreira acompanhada de oportunidades de progressão e de feedback contínuo (Krishna & Agrawal, 2024; Pózner & Kozák, 2025). Este grupo atribui especial valor ao alinhamento dos valores pessoais com a cultura da organização, ou seja, qualquer perceção de desalinhamento pode contribuir para intenções de saída (Silva et al., 2024).

2.3. Fatores que influenciam a retenção de jovens qualificados

No que diz respeito à retenção de jovens qualificados em início de carreira, a literatura aponta que os fatores intrínsecos assumem maior relevância. A autonomia, a elaboração de trabalho com significado e a perspetiva de aprendizagem contínua são cruciais na decisão de permanecer na organização (Krishna & Agrawal, 2024; Malik & Malik, 2024). Esta população revela-se pouco tolerante ao desenvolvimento de tarefas rotineiras ou a funções com reduzidas perspetivas de evolução. Assim sendo, estes colaboradores procuram papéis que lhes ofereçam um propósito claro e desafiador e que permitam o desenvolvimento rápido das suas competências (Pózner & Kozák, 2025).

A Self-Determination Theory oferece um contributo para entender os fatores motivacionais que influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer na organização. De acordo com Deci et al. (2017), a motivação dos colaboradores aumenta quando três necessidades psicológicas fundamentais são satisfeitas: autonomia, relacionamento e competências. Em contexto laboral, ambientes que promovem estas necessidades tendem a gerar níveis mais elevados de motivação intrínseca, compromisso organizacional e satisfação profissional, estando estes fatores relacionados com menores intenções de saída.

Em linha com esta perspetiva, Richer et al. (2002) apresentam um modelo motivacional do turnover que evidencia que altos níveis de motivação intrínseca estão relacionados com maior satisfação no trabalho e a uma redução da intenção de abandonar a organização. Deste modo, estes resultados sublinham a importância de práticas organizacionais que contribuam para o desenvolvimento de competências, autonomia no desempenho das funções e relações positivas no local de trabalho.

Os fatores extrínsecos também são tidos em consideração, uma vez que a questão da remuneração e de outros benefícios conserva a sua importância, nomeadamente em mercados competitivos como os que observamos na atualidade. Ainda assim, quando estes fatores são utilizados isoladamente para reter colaboradores, o seu impacto tende a ser reduzido. O seu efeito torna-se significativamente maior quando estes são combinados com oportunidades de progressão de carreira e de aprendizagem e uma relação de qualidade com a chefia (Allen et al., 2010; Bryant & Allen, 2013).

A liderança é reconhecida como outro dos fatores influentes na retenção. O apoio emocional, o feedback regular e consistente e as oportunidades de crescimento que a chefia proporciona contribuem para o aumento do compromisso e do engagement (Gomes et al., 2010; Sinisterra et al., 2024). Na fase inicial da carreira profissional de um colaborador, quando este ainda está a ganhar confiança quanto ao desenvolvimento da sua função e ao papel que representa na organização, a relação com a chefia tem um papel relevante, uma vez que funciona como uma âncora emocional.

O fit pessoa-organização é outro fator importante. Os jovens valorizam o alinhamento dos seus valores pessoais com os valores organizacionais. Este fator, quando verificado, faz aumentar a intenção de permanecer na organização. Pelo contrário, diminui quando se verifica um desalinhamento entre o que o colaborador defende e o que a empresa efetivamente pratica (Redelinghuys, 2025; Silva et al., 2024). De acordo com revisões da literatura recentes, o facto de os jovens qualificados terem baixos níveis de embeddedness faz com que estes tenham a sua mobilidade facilitada (Lehnen & Guenther, 2025; van der Baan et al., 2025).

A literatura recente menciona diversas práticas eficazes para incentivar a retenção da população em estudo. A integração de um colaborador, através de um programa de onboarding

estruturado facilita a adaptação do colaborador ao contexto da organização, reduz dúvidas e inseguranças e reforça o sentimento de pertença. Com isto, a rotatividade de colaboradores numa fase inicial sofre uma redução significativa (van der Baan et al., 2025).

O desenvolvimento de carreira, incluindo a formação relevante, oportunidades de aprendizagem contínua e a promoção interna, é outro pilar fundamental da retenção (Malik & Malik, 2024). O papel de uma liderança próxima é também essencial na retenção de jovens, uma vez que os líderes adotam um papel de coach, instituindo uma relação de confiança com o colaborador e identificando as suas principais valências. Este tipo de relação favorece a criação de um ambiente de segurança psicológica, ou seja, de um contexto onde os colaboradores se sentem confortáveis para expor dúvidas, participar ativamente e assumir erros sem receio de represálias (Edmondson, 1999). Deste modo, a liderança contribui para reduzir a incerteza e ansiedade experienciadas no início da carreira e fortalece o compromisso para com a organização (Gomes et al., 2010; Sinisterra et al., 2024).

A cultura organizacional desempenha igualmente um papel fundamental, pois a população em estudo aspira trabalhar em organizações cuja responsabilidade social e preocupação ética sejam demonstradas através das práticas organizacionais. Para além disso, jovens qualificados valorizam o facto de os valores da empresa estarem alinhados com a sua visão pessoal. Literatura recente menciona que organizações orientadas para o propósito, com culturas fortes e promissoras tendem a ser mais fortes na retenção do talento jovem (Pózner & Kozák, 2025; Silva et al., 2024).

A Conservation of Resources Theory, proposta por Hobfoll (1989), é uma outra abordagem teórica relevante. De acordo com esta teoria, os indivíduos procuram acumular e preservar recursos valiosos, como o apoio social, a estabilidade no emprego, o bem-estar psicológico, assim como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Deste modo, quando há ameaça ou perda desses recursos, aumenta a probabilidade de stress e de saída da organização. Em contraste, organizações que oferecem suporte, estabilidade e oportunidades de crescimento contribuem para a conservação desses recursos, o que fortalece o compromisso dos colaboradores e favorecem a permanência na organização.

Por fim, a flexibilidade laboral, como é o caso das políticas de bem-estar e dos modelos de trabalho híbrido, ganhou especial relevância após a pandemia, sendo atualmente um dos aspetos mais valorizados pelas jovens gerações (Bolt et al., 2022). Neste contexto, verifica-se uma crescente valorização do equilíbrio trabalho-vida e da autonomia para gerir o próprio trabalho.

A literatura analisada revela que a retenção de jovens qualificados no início da carreira profissional deriva da combinação de diversos fatores, não se limitando a abordagens isoladas ou focadas apenas na vertente instrumental. Apesar de os estudos identificarem a importância de tópicos como o desenvolvimento de carreira, a liderança, a cultura organizacional, assim como as condições de trabalho, é necessário compreender e aprofundar a forma como estes aspetos são percecionados e vivenciados pelos jovens nas fases iniciais da trajetória profissional. Assim, torna-se pertinente investigar de que maneira as dimensões individuais, organizacionais e relacionais impactam a decisão de permanência, orientando o presente estudo pelas seguintes questões de investigação:

a) Quais os fatores (individuais, organizacionais e relacionais) que afetam os jovens qualificados quanto à decisão de permanecer na organização?
b) De que modo é que as experiências de integração, desenvolvimento e aprendizagem afetam a intenção destes jovens permanecerem na organização?
c) De que modo é que a cultura organizacional, a liderança e as condições de trabalho afetam a retenção dos jovens qualificados em início de carreira?

3. Metodologia

O estudo em causa é exploratório de natureza qualitativa, sendo este um estudo adequado quando se pretende estudar em profundidade temas complexos que exigem compreender as perceções dos participantes, como é o caso da retenção dos jovens qualificados em início de carreira. A crescente complexidade do tema em causa requer abordagens mais flexíveis que permitam compreender as interpretações e vivências dos colaboradores (Lehnen & Guenther, 2025). No mesmo sentido, van der Baan et al. (2025) mencionam que o uso de métodos qualitativos é útil para estudar processos subjetivos relacionados com as intenções de permanecer na organização.

A técnica selecionada para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, uma vez que proporciona maior liberdade para investigar e aprofundar temas relevantes. Este método é bastante utilizado no estudo da retenção e das experiências de carreira, uma vez que dá acesso às motivações e às narrativas de cada indivíduo de forma profunda (Malik & Malik, 2024; Sinisterra et al., 2024). As entrevistas foram realizadas presencial ou remotamente, consoante a disponibilidade dos participantes e gravadas mediante consentimento prévio dos mesmos.

A seleção dos participantes foi efetuada através de uma amostragem não probabilística, recorrendo simultaneamente à amostragem por conveniência e ao método bola de neve. A amostragem por conveniência permitiu incluir pessoas facilmente acessíveis e disponíveis, por meio de contactos pessoais e profissionais. Quanto à técnica de bola de neve, esta permitiu ampliar o alcance da recolha de dados, identificando outros indivíduos com características semelhantes, mediante a indicação dos inicialmente envolvidos, constituindo uma estratégia eficaz para aceder a perfis específicos (Etikan & Bala, 2017; Naderifar et al., 2017).

As entrevistas foram transcritas de forma íntegra e submetidas a um processo de análise temática, sendo esta uma técnica utilizada frequentemente em estudos qualitativos para identificar, organizar e interpretar os padrões de significado da informação reunida (Braun & Clarke, 2021). Esta análise foi conduzida consoante os passos propostos pelas autoras, que incluem: familiarização com o material recolhido; criação de códigos iniciais; desenvolvimento de temas; revisão dos temas; definição e nomeação dos temas e, por último, redação do relatório

analítico. Após a codificação inicial, os códigos foram comparados e agrupados em categorias e subcategorias temáticas, através de uma revisão e um refinamento sucessivo. A adoção deste procedimento permitiu desenvolver uma matriz de codificação alinhada com as questões de investigação, de modo a que cada categoria refletisse os padrões identificados pelos entrevistados. A análise temática foi selecionada devido à sua flexibilidade e adequação a estudos exploratórios, o que permite identificar subtilezas presentes nas experiências e perceções de cada indivíduo.

Os participantes do estudo são jovens qualificados em início de carreira, definidos como jovens com formação superior concluída (licenciatura ou grau académico superior) e inseridos no mercado de trabalho português. A formação não foi restrita a formação exclusivamente portuguesa, dado que a retenção de colaboradores assenta principalmente em fatores organizacionais e em condições específicas do mercado de trabalho em que o indivíduo está inserido e, não da origem da sua trajetória educativa (De Vos et al., 2020).

Foi utilizado como critério de definição de "início de carreira" o intervalo entre zero e quatro anos de experiência profissional. Apesar de não existir um limite temporal consensual, diversos autores concordam que os primeiros anos de experiência profissional constituem um momento decisivo na aprendizagem, adaptação e construção da identidade profissional (Rueff-Lopes et al., 2025).

Posto isto, apenas foram incluídos no presente estudo, participantes que cumpriram com os seguintes critérios de inclusão: (1) possuir formação superior concluída, (2) estar inserido profissionalmente no mercado de trabalho português, (3) possuir até quatro anos de experiência profissional. Assim, foram excluídos indivíduos que estavam em situação de desemprego e que tinham mais de quatro anos de experiência, dado que não se enquadravam na etapa inicial do ciclo de carreira profissional em análise e não possibilitavam a recolha de perceções relevantes sobre a permanência organizacional.

Foram entrevistados doze profissionais, dos quais sete são mulheres e cinco são homens. Oito dos participantes possuem Licenciatura e quatro deles Mestrado, sendo a experiência profissional dos inquiridos delimitada pelo intervalo cinco meses a quatro anos, intervalo consistente com a definição de início de carreira adotada e a fase de consolidação da identidade

profissional (De Vos et al., 2020; Rueff-Lopes et al., 2025). Os participantes estão presentes em diversos setores, incluindo Saúde, Indústria, Hotelaria, Logística, Advocacia e Serviços Digitais, o que permite recolher perspetivas de diferentes contextos de atividade.

O número de entrevistas foi definido consoante o critério da saturação teórica, ou seja, o ponto em que os dados recolhidos de novas entrevistas não acrescentam informação relevante ao estudo, uma vez que a saturação é entendida como um indicador de suficiência do número de participantes (Guest et al., 2020; Hennink & Kaiser, 2022).

Paralelamente, o anonimato e a confidencialidade dos participantes foi devidamente assegurada, mediante a codificação do material recolhido, a substituição de nomes e a remoção de todos os elementos que permitam a identificação nos dados transcritos e nos resultados finais. Em conformidade com o Termo de Consentimento, os participantes foram identificados ao longo do estudo pelas codificações de E1 a E12.

4. Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo tem como finalidade analisar e discutir criticamente os dados recolhidos através das doze entrevistas semiestruturadas realizadas a jovens qualificados inseridos no mercado de trabalho português. Com base na metodologia estipulada, o tratamento dos dados foi realizado através de Análise Temática, passando pelas seis fases propostas por Braun e Clarke (2021), iniciando com a familiarização do material recolhido, a criação de códigos iniciais e o desenvolvimento dos temas e, de seguida, a revisão dessa matéria, a definição e nomeação dos temas, assim como a construção do relatório analítico. Este procedimento permitiu reduzir as transcrições a códigos conceptuais e agrupá-los em categorias e subcategorias, cuja estrutura se encontra apresentada na Tabela 1 e está alinhada com as Questões de Investigação (QI) deste estudo.

Categoria	Subcategoria
Dimensão Individual	Autonomia e Liberdade Propósito e Impacto do Trabalho
Carreira	Oportunidades de Progressão de Carreira Reconhecimento e Valorização Profissional Recompensa Financeira e Benefícios
Dimensão Relacional	Suporte e Entreajuda da Equipa Relação com a Chefia Sentimento de Pertença e Ligação Emocional
Experiências de Integração	Transição Universidade–Mercado de Trabalho Processo de Acolhimento e Onboarding Adaptação ao Contexto Organizacional
Desenvolvimento e Aprendizagem	Formação e Aprendizagem Contínua Desenvolvimento de Competências Crescimento e Evolução Profissional
Relação com a Chefia	Proximidade e Acessibilidade da Chefia Feedback e Desenvolvimento Gestão do Erro e Segurança Psicológica

Condições de Trabalho	Flexibilidade Laboral Relação Vida Profissional–Pessoal Exigências da Deslocação Casa–Trabalho
Ambiente de Trabalho	Alinhamento com Valores e Missão Identificação com a Organização Sentimento de Pertença Organizacional

Tabela 1 - Estrutura de categorias e subcategorias

Fonte: Elaboração Própria

4.1. Dimensões Individuais: Autonomia e Propósito do Trabalho

Ao analisar os fatores de ordem intrínseca e individual que moldam a intenção de permanência organizacional dos jovens qualificados, surgem como dimensões centrais a autonomia operacional e a necessidade de desenvolver um trabalho com significado. A evidência empírica revela que este grupo tem uma marcada aversão a tarefas bastante repetitivas associando a sua permanência à liberdade para desenhar e aplicar soluções. Esta valorização é evidente no discurso de E5, quando menciona que "*aquilo que valorizo muito no meu trabalho é a minha autonomia* (…) *o que me permite ter liberdade para pensar, criar e implementar ideias*".

A necessidade de autonomia manifesta-se igualmente em termos técnicos e operacionais. Por exemplo, E7 manifesta que "*O que considero mais valioso é a liberdade que me dão para resolver os problemas sem ter de consultar os meus colegas ou superior. Isso faz-me sentir capaz e útil no meu dia a dia*". De forma semelhante, num regime de teletrabalho, a flexibilidade geográfica e temporal surge como pilar de retenção. E12 enfatiza que "*Sem dúvida que o que eu mais valorizo é a liberdade que o meu trabalho me dá (…) Como o meu trabalho é bastante criativo, o facto de conseguir gerir o meu tempo é das coisas mais valiosas que tenho*".

Do ponto de vista teórico, esta intensa necessidade de controlo sobre o seu próprio trabalho encontra-se alinhada com os pressupostos da Self-Determination Theory (Deci et al., 2017), que sustenta que o compromisso psicológico de um colaborador e a sua motivação intrínseca aumentam exponencialmente quando a necessidade de autonomia é satisfeita. Como

ilustrado nos testemunhos anteriores, ao garantir independência na tomada de decisões, as organizações promovem a autoeficácia dos jovens, o que ajuda a minimizar as potenciais intenções de saída. Este efeito está alinhado com o modelo motivacional de turnover proposto por Richer et al. (2002), que relaciona a satisfação das necessidades psicológicas básicas com as reduzidas probabilidades de saída da organização.

Paralelamente à autonomia, o impacto visível e a atribuição de significado das funções desempenhadas também constituem elementos cruciais na retenção, dado que os jovens relacionam a ausência de propósito a uma desmotivação imediata. E6 partilha esta realidade mencionando que "*se tivesse que nomear algo que fosse mesmo relevante acho que seria o propósito das funções que fazemos. Acho que se o meu trabalho consistisse em algo que nem eu próprio atribuiria importância, acabaria por desanimar*".

A procura por um propósito funciona, muitas vezes, como algo capaz de sustentar a permanência mesmo em cenários de forte desgaste estrutural e físico. O testemunho de E11, ilustra de modo claro este fenómeno quando descreve que "*o meu trabalho é muito gratificante porque sei que a minha intervenção faz a ponte entre a dor e o alívio ou, em situações mais severas, entre a vida e a morte*". Para este colaborador, "*Ouvir um obrigado de um paciente faz-me ganhar energia e acaba por compensar todos os momentos menos bons do dia*", o que reforça o papel do propósito como elemento motivacional.

A perceção de utilidade económica e social atribuída ao esforço quotidiano constitui um dos principais fatores que retém o talento jovem nas organizações. Este alinhamento relaciona-se com estudos recentes (Krishna & Agrawal, 2024; Pózner & Kozák, 2025; Malik & Malik, 2024), que demonstram que as novas gerações de trabalhadores qualificados priorizam papéis desafiadores e orientados para o propósito, em detrimento de abordagens centradas na dimensão remuneratória ou mais instrumentais.

4.2. Carreira: Progressão, Valorização e Recompensa Financeira

Ao analisar a dimensão organizacional, as oportunidades de progressão de carreira, a valorização do esforço e a recompensa financeira revelam-se como fatores importantes para a retenção de jovens qualificados, sendo frequentemente percebidos como algo decisivo na permanência na empresa a médio e longo prazo. Os dados recolhidos mostram que a estabilidade do emprego é valorizada, mas que a estagnação e lentidão na promoção ou subida hierárquica atuam como um dos principais motivos de saída.

Esta realidade é visível no discurso de E11, que expressa o seu desagrado relativamente ao sistema de progressão, reforçando que "*a progressão de carreira na função pública acaba por ser bastante limitada. Para mim, isso é motivo de frustração porque investir na minha formação não se traduz em reconhecimento*", sendo que um colaborador "*pode trabalhar anos no seu limite para depois subir apenas um único escalão. Acredito que no longo prazo esta questão possa vir a influenciar a minha permanência*", uma vez que leva ao entendimento de um futuro profissional estagnado. Também E1 partilha desse sentimento, descrevendo que a promoção "*depende de vagas, neste momento as que existem no departamento estão ocupadas, o que é uma condicionante. Nos últimos tempos isso deixa-me com alguma incerteza, para além de eu gostar muito de lá trabalhar acabo por ficar um bocadinho limitada em termos de desenvolvimento profissional porque tenho de esperar, geralmente muito tempo*". Esta participante assume que "*Se tiver de esperar no hospital 5 anos para evoluir não sei se compensa porque se eu for para outro sítio, posso receber muito mais e ter outros benefícios mais rapidamente*".

Do ponto de vista teórico, estas evidências ativam contributos clássicos como o modelo de Mobley (1977) e a meta-análise de Griffeth et al. (2000) sobre o comportamento de saída organizacional. Segundo estes autores, o processo de turnover é desencadeado por uma série de etapas cognitivas que se iniciam com a insatisfação perante as condições de trabalho. Esta insatisfação evolui progressivamente para a ponderação de oportunidades externas, justificando a intenção de saída.

Por outro lado, a remuneração e a progressão salarial, continuam sob um escrutínio rigoroso por parte dos jovens trabalhadores. E10 assume que "*o reconhecimento financeiro é importante porque acaba por refletir a valorização do trabalho e do esforço que colocamos diariamente. Atualmente, um dos*

aspetos que mais me desmotiva são os aumentos salariais muito baixos (…) *Isso acaba por me fazer pensar em procurar novas oportunidades profissionais onde possa ter melhores perspetivas de progressão e valorização*". Também E12 dá relevância à parte financeira e ao crescimento, admitindo que ponderava abandonar a sua atual agência devido a estes fatores, como descrito no seguinte excerto "*Ponderava sair devido à remuneração se sentisse que esta já não acompanhava o mercado*". Para este entrevistado considerar uma proposta externa, esta teria de "*vir de uma empresa internacional que mantivesse o meu regime de trabalho atual e, associado a isso, uma remuneração mais elevada*". Ainda assim, "*teria de ser uma proposta mesmo muito boa porque não trocaria o que tenho por algo muito similar devido à estabilidade e ao conhecimento que já tenho dos processos da agência*".

Os resultados demonstram que a remuneração e os benefícios flexíveis deixaram de ser vistos como meras ferramentas de atração para passarem a indicadores diretos de valorização do colaborador. Este padrão converge com a perspetiva de Krishna e Agrawal (2024), ao demonstrarem que os jovens em início de carreira aliam a ambição de desenvolvimento das suas competências com uma expectativa elevada de retorno financeiro rápido e proporcional ao esforço investido. Quando a organização falha ao estabelecer uma correspondência clara entre o contributo individual e as oportunidades de subida salarial e de estatuto, rompe-se o princípio de reciprocidade que sustenta a retenção de talento, dando espaço à procura ativa de outras oportunidades.

4.3. Dimensão Relacional: Suporte da Equipa e Relação com a Chefia

A dimensão relacional destaca-se como uma das componentes mais críticas e determinantes na retenção dos jovens. Os dados empíricos destacam que o suporte social, a proximidade com as chefias diretas e a coesão entre pares atuam como amortecedores de stress capazes de reter o colaborador mesmo em situações desfavoráveis, para além de serem promotores de satisfação.

É particularmente evidente que a equipa de trabalho desempenha o papel de um elemento de estabilidade entre profissionais sujeitos a elevada pressão ou envolvidos em ambientes rígidos. E1 ilustra claramente este fenómeno ao admitir que no seu setor, devido à

ausência de benefícios materiais e à flexibilidade laboral, o principal motivo que a faz "*querer continuar lá durante estes anos é a minha equipa. Nutri um carinho especial por eles e é sem dúvida o motivo que me faz querer continuar a ir para lá trabalhar*". Esta importância das relações interpessoais transforma o espaço laboral num mecanismo de retenção. E1 afirma que a parceria da equipa e a boa convivência tornam o local de trabalho numa "*segunda casa*", sublinhando que "*Ter uma segunda casa onde não nos sentimos bem e onde não somos felizes torna tudo mais complicado e é difícil ter motivação para continuar. Ter colegas com quem temos uma parceria ótima, com quem temos uma sensação de confiança e companheirismo é muito bom*".

A perceção de que a coesão e o espírito de entreajuda sustentam uma relação profissional saturada é corroborada pelo testemunho de E11. Este participante reconhece que "*Com os meus colegas, a dinâmica é bastante positiva e existe um espírito de entreajuda muito grande porque todos temos a mesma sobrecarga e os mesmos problemas*" e afirma que "*o que me segura neste emprego é essencialmente a boa relação com os colegas diretos e aquilo que os pacientes me dão, se não fosse isso o turnover e o absentismo teriam níveis extraordinários*".

Do ponto de vista conceptual, os resultados obtidos oferecem suporte empírico aos pressupostos da Teoria do Job Embeddedness (Mitchell et al., 2001), especialmente aos elos. Esta abordagem clássica sustenta que os indivíduos constroem conexões afetivas com as suas chefias e com os seus pares dentro da organização, bem como uma rede de ligações sociais. De um modo geral, quanto mais fortes forem estes elos, maior será o enraizamento do colaborador no seu ambiente profissional, reduzindo a decisão de saída devido ao peso emocional da rutura contratual.

Para além da ligação com os pares, também o vínculo criado entre colaborador e a liderança direta assume um papel central na validação profissional do trabalhador, influenciando diretamente a sua estabilidade emocional e a sua autoconfiança no início da sua carreira profissional (Gomes et al., 2010; Sinisterra et al., 2024). Através de duas experiências bastante distintas, E10 evidencia o impacto imediato da sua liderança na sua vontade de permanecer na organização, revelando que "*Com a minha chefia anterior, não me identificava de todo e cheguei mesmo a pensar em sair da empresa, porque sentia pouca motivação e pouco reconhecimento pelo meu trabalho*". Este cenário inverteu-se através da mudança de chefia, e por isso, a participante refere que "*Atualmente*

sinto-me muito mais satisfeita, motivada e com vontade de trabalhar, entregar análises de qualidade e mostrar aquilo que sou capaz de fazer". Este testemunho retrata o impacto que a liderança tem na retenção dos jovens colaboradores.

A necessidade de ter uma liderança orientada para a proximidade e mentoria é também destacada por E3. A relação da participante com a sua chefia "*é bastante boa, sinto que confia em mim e isso é bastante positivo. Não sinto que haja uma relação de superioridade por parte dela, tanto que diz várias vezes que somos uma equipa*". Também E1 menciona que "*A minha chefia também é muito acessível, não cria aquela distância entre chefe e subordinado*". Este ambiente de segurança cria um clima de confiança mútua necessário para a minimização da ansiedade inerente ao início do percurso profissional.

A dimensão relacional consiste num pilar de retenção de jovens qualificados, operando em conformidade com a Social Exchange Theory (Blau, 2017). O apoio emocional, o reconhecimento e a segurança psicológica presentes nas interações geram uma sensação de reciprocidade implícita, pois o jovem entende a consideração e o investimento da organização pelas pessoas que a representam e recompensa com um reforço da intenção de permanência e do seu compromisso afetivo (Meyer & Allen, 1991; Xuecheng et al., 2022).

4.4. Experiências de Integração: Transição, Acolhimento e Adaptação ao Contexto

A entrada no mercado de trabalho e os momentos iniciais numa nova organização representam uma fase sensível, caracterizada pela sua vulnerabilidade e por um processo de reestruturação da identidade do jovem trabalhador (Rueff-Lopes et al., 2025). A transição entre a universidade e o mercado de trabalho é vivida com intensidades e dinâmicas distintas, geralmente marcada por um choque de realidade e por um processo de adaptação que dependem do enquadramento oferecido pelas respetivas organizações.

E8 sintetiza esta experiência ao mencionar que "*A universidade deu-me toda a base teórica, mas no estágio percebi rapidamente que o dia a dia exige muito pragmatismo e "desenrasque"*", revelando ainda que "*A passagem dos livros para a prática mostrou-me que a gestão de pessoas exige uma adaptação constante à realidade operacional da empresa*". Esta visão é partilhada por E4 que caracteriza a transição como algo "*desafiante, sobretudo pela necessidade de adaptação a um ambiente mais exigente e orientado para*

resultados". Em contrapartida, E1 recorda que a sua transição foi mais facilitada devido à realização de um estágio curricular previamente, o que reduziu o receio inicial de quem "*sentia que não sabia nada, e efetivamente não sabia, mas aos poucos fui entendendo melhor as tarefas*" e contribuiu para uma integração rápida à realidade profissional.

No que concerne ao onboarding e práticas de acolhimento, os testemunhos fazem referência à importância de um tutor e de mentoria na criação de um sentimento de pertença.

E9 menciona que "*a tutora acabou por ser crucial em todo o processo de acolhimento*", pois "*não houve uma sobrecarga de trabalho logo nos primeiros tempos, houve uma preocupação de me porem a par sobre a cultura da empresa e sobre as próprias pessoas. Esta paciência inicial para corrigir os meus primeiros erros sem julgamento ou com má cara foram determinantes*". Em contrapartida, E10 demostrou ter sentido dificuldades na sua integração e destaca que as organizações "*não sabem integrar muito bem os mais jovens ou recém-chegados*", o que leva à geração de sentimentos de insegurança e pressão. Contudo, a entrevistada sublinha que "*com o tempo fui criando relações, ganhando confiança e encontrando o meu espaço dentro da equipa. Isso ajudou-me a desenvolver um maior sentimento de pertença e a sentir-me mais integrada na organização*", o que fez com que continuasse com o vínculo atual.

Relativamente aos primeiros meses na organização, os dados recolhidos mostram que é necessária uma adaptação gradual e tecnológica, variando consoante o tipo de profissão. E2 revela que o seu maior desafio foi "*adaptar-me aos programas e realidade da empresa porque em termos de tarefas e funções propriamente ditas era tudo muito similar ao que já tinha desenvolvido*" e que, no emprego em causa por assumir mais responsabilidades houve a necessidade de assumir um forte compromisso inicial. Para E6 a integração "*Acabou por ser algo gradual porque continuava a estudar e a estar ligado à faculdade enquanto desenvolvia o meu estágio*" e a empresa facilitou o processo devido à sua flexibilidade, o que lhe permitiu conciliar o desenvolvimento da sua dissertação com as exigências laborais, sendo esta uma adaptação progressiva. Num cenário oposto, E12 dá ênfase ao isolamento relacionado com o onboarding remoto. Ao interagir apenas de modo digital com os colegas, o entrevistado faz referência à dificuldade da criação de vínculos devido à ausência de dinâmicas humanas, o que o levou a "*ver a empresa como um cliente para quem presto serviços e não como a tradicional "família"*".

Do ponto de vista teórico, o cruzamento destas realidades testemunhadas apoia os modelos de socialização organizacional e das táticas de onboarding (Saks & Gruman, 2011; van der Baan et al., 2025; Mosquera & Soares, 2025). O choque da transição tende a ser mitigado e convertido em autoeficácia e compromisso afetivo quando a integração engloba um suporte técnico, assim como um suporte relacional, através de tutores, coesão da equipa ou flexibilidade. Todavia, perante a falta de contacto humano e a falta de orientação, o vínculo psicológico fica fragilizado e faz com que a intenção de permanência seja suportada por outro tipo de fatores.

4.5. Desenvolvimento e Aprendizagem: Formação, Competências e Crescimento

A permanência dos jovens qualificados no início da sua vida profissional é largamente moldada por perspetivas de desenvolvimento e de aprendizagem dentro da organização. Os testemunhos recolhidos evidenciam que esta população valoriza e tem necessidade de estimulação, dando especial valor às organizações que favorecem e abrem espaço para estas condições.

E5 enfatiza que dá "*muito valor à aprendizagem contínua, porque sinto que estou sempre a aprender, e o facto de me darem essa oportunidade para desenvolver competências é muito positivo*" e sustenta que a abertura da empresa em proporcionar estas competências aos colaboradores contribui diretamente para a satisfação dos mesmos e para a sua decisão de permanecer na empresa. E10 afirma que a parte mais valiosa do seu trabalho é "*a possibilidade de aprender constantemente e perceber o impacto direto que o meu trabalho pode ter no negócio*", sendo este ponto crucial nesta etapa profissional para consolidar "*competências analíticas, pensamento estratégico e capacidade de adaptação, porque sinto que são capacidades importantes para o meu crescimento profissional*". Esta evolução técnica e refinamento do perfil profissional é apoiada por E12 que destaca a importância das políticas de desenvolvimento da organização. Para este participante, a possibilidade de investir na sua formação "*permite melhorar as minhas competências e o meu portfólio. Para além disso, faz com que eu continue motivado*".

Através da análise dos dados recolhidos, compreende-se que a aposta imediata num colaborador gera um impacto psicológico bastante elevado que funciona como um motivo de retenção. E3 enfatiza que "*Na minha primeira semana, convidaram-me logo a participar numa formação*

que ia decorrer, por isso num primeiro impacto senti que estavam a apostar em mim" e, de forma assertiva menciona que enquanto houver "*margem para eu me desenvolver enquanto profissional, será mais um motivo para me fazer permanecer*". Esta visão de crescimento contínuo é corroborada por E4, que está na organização e na função há dois anos e meio e que avalia de modo positivo as oportunidades de evolução interna, pois "*fui conseguindo desenvolver várias competências e assumir um nível maior de responsabilidade, o que tem contribuído para o meu crescimento e evolução profissional*".

E2 confirma esta perspetiva de enriquecimento ao notar que as formações disponibilizadas permitem "*evoluir muito relativamente à minha função, mas também quanto à minha pessoa*", promovendo o desenvolvimento profissional, mas também a consolidação da identidade do jovem colaborador, bem como da sua motivação.

Teoricamente, a valorização do crescimento e da formação referida nas entrevistas realizadas, encontra fundamento na Social Exchange Theory (Blau, 2017) e nos estudos de Krishna e Agrawal (2024). Quando o jovem percebe que a organização faz um investimento ativo no seu desenvolvimento, esse benefício gera um compromisso psicológico, o que reduz as intenções de saída. Deste modo, as interações laborais assentam numa base de reciprocidade.

4.6. Relação com a Chefia: Acessibilidade, Feedback e Gestão do Erro

A liderança assume frequentemente um papel de regulador da motivação, da estabilidade emocional e das relações interpessoais, impactando a experiência e a permanência dos jovens qualificados. Os dados recolhidos sugerem que as chefias mais acessíveis e que assumem um papel de mentoria são importantes para a neutralização da ansiedade e incerteza do início de carreira.

Nesse sentido, E12 assume que "*a relação com a minha chefia é bastante boa e baseada em confiança*", o que é crucial num ambiente de trabalho totalmente remoto onde a segurança associada às relações está dependente da qualidade da comunicação entre os pares e, neste caso, a chefia.

Para além da proximidade relacional, a partilha de feedback contínuo e a valorização do colaborador também atuam como importantes catalisadores de jovens colaboradores. E10 reforça esta ideia ao mencionar o impacto de reconhecimento proporcionado pela nova chefia, descrevendo que "*o meu trabalho é valorizado e reconhecido, seja através de elogios, confiança ou feedback positivo, e acho que isso é extremamente importante. Muitas vezes, as chefias esquecem-se do impacto que o reconhecimento pode ter na motivação e no desempenho das pessoas*". Também E8 explicita que a sua integração foi facilitada pelo comportamento do departamento onde estava inserida, afirmando que "*a minha chefia e os meus colegas têm muita paciência para me ensinar e dar feedback constante. Ter este ambiente de entreajuda tira muito do peso e da ansiedade típicos de quem está agora a começar a carreira*".

No que toca à gestão do erro, existe um melhor impacto quando a falha é vista como um momento de aprendizagem e não como um ato punitivo. E9 pormenoriza que o acompanhamento e a tolerância demonstrados foram essenciais para consolidar o seu compromisso com a organização. A participante manifesta que "*a minha tutora acabou por ser crucial em todo o processo de acolhimento* (...) *Esta paciência inicial para corrigir os meus primeiros erros sem julgamento ou com má cara foram determinantes. Acabei por sentir que a empresa estava disponível para mim e para as minhas dúvidas e que não era apenas uma força de trabalho descartável*". E1 evidencia que "*a resposta quando erramos é 'O que aconteceu? O que vamos fazer para resolver o erro?'. Não existe uma reação negativa ou efusiva ao erro que tenha um grande impacto. Isto ajuda a criar mais confiança*". As reações mais colaborativas e tolerantes ao erro contribuem para um ambiente de confiança mútua, o que é essencial para minimizar a insegurança dos primeiros meses.

Por outro lado, a experiência de E7 evidencia um claro impacto emocional negativo, uma vez que a chefia "*tem uma reação um pouco negativa e efusiva ao erro, isso ao início fazia-me sentir triste, mas comecei a perceber que num segundo estava assim, mas no seguinte já estava tudo bem e a tentar ajudar a solucionar esse erro. Se isto não acontecesse acredito que a minha permanência na empresa também ficaria condicionada porque passamos 8h no trabalho e o bom ambiente faz com que o colaborador se sinta feliz a trabalhar*".

Do ponto de vista teórico, estas narrativas oferecem uma validação empírica sólida das perspetivas dos subordinados ao apoio e à segurança psicológica (Gomes et al., 2010; Sinisterra et al., 2024; Xuecheng et al., 2022). De acordo com a Social Exchange Theory (Blau, 2017), comportamentos diretivos assentes no feedback positivo, na ausência de manifestações punitivas

ao erro e no reconhecimento constituem relevantes benefícios psicológicos oferecidos pela organização. Isto reforça o compromisso afetivo no jovem em início de carreira e reduz o desejo de procurar por oportunidades externas, mesmo em situações mais stressantes inerentes a esta fase da carreira.

4.7. Condições de Trabalho: Flexibilidade, Relação Vida Profissional-Pessoal e Deslocações

A harmonia entre a vida pessoal e profissional, as condições de trabalho e as políticas de flexibilidade deixaram de ser vistas como algo acessório para passarem a ser considerados fatores centrais e estratégicos na retenção. Os dados revelam que os jovens medem o seu bem-estar através do tempo despendido em deslocações e do tempo que resta após a jornada de trabalho. No que concerne à flexibilidade e ao impacto das deslocações, surge um nítido contraste geográfico e estrutural. E1 enfatiza o impacto negativo da distância que percorre diariamente, afirmando que "*eu moro um bocadinho longe do meu local de trabalho, passo bastante tempo em transportes e penso muitas vezes que se pudesse fazer teletrabalho seria muito melhor. As minhas funções são muito fazíveis em teletrabalho, raramente preciso de aceder a alguma pasta presencial. Neste momento seria uma mais valia*".

Em contraste, E12, trabalhador remoto, relata que "*posso trabalhar onde e a que horas quiser desde que cumpra as tarefas estabelecidas para aquele dia. Além disso, não ter de me deslocar até ao escritório e não ter de enfrentar filas de trânsito dá-me uma qualidade de vida fantástica*" e "*Se neste momento a empresa me obrigasse a ir todos os dias ao escritório, obviamente ia procurar uma nova oportunidade*". A comparação entre o desgaste de quem percorre longas distâncias diariamente e da qualidade de vida sentida por quem trabalha remotamente demonstra que benefícios como o teletrabalho ou trabalho híbrido funcionam como critério decisivo, principalmente para jovens que residem fora de zonas urbanas ou distante da empresa.

Quando o tipo de funções não permite a transição para modelos de trabalho flexíveis, o equilíbrio trabalho-casa torna-se particularmente exigente. E2 tem de se deslocar diariamente à organização e afirma que "*para mim o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal acho que é o mais relevante. A minha função neste momento obriga-me a ir diariamente à empresa e sinto que não me sobra muito tempo durante a semana*". Este entrevistado está ciente de que outro tipo de modelo de trabalho seria

mais benéfico para si, mas compreende as exigências da empresa e da área em questão, afirmando que "*esta falta de equilíbrio acaba por ser crónico na minha profissão, por isso não impacta a minha permanência*". Embora os perfis estejam motivados e envolvidos no processo de aprendizagem, o seu bem-estar e a socialização surgem como aspetos inegociáveis. E8 reforça mencionando que "*Mesmo estando no início de carreira e com muita vontade de aprender, valorizo ter tempo para a minha vida pessoal, como poder manter os meus treinos no ginásio ou ir jogar padel. Um ambiente saudável e que respeite esse equilíbrio é fundamental para a minha motivação. A flexibilidade de horário também é um fator importante*". De forma geral, entende-se que a retenção está condicionada à invasão das fronteiras do tempo individual por parte da organização.

O cruzamento destes testemunhos encontra sustentação teórica na Conservation of Resources Theory de Hobfoll (1989). Este modelo defende que os colaboradores procuram adquirir, proteger e conservar recursos considerados valiosos e centrais como o tempo, o bem-estar psicológico e a energia física. O tempo perdido em transportes públicos ou no trânsito e o cansaço sentido nos relatos anteriores sustentam perdas de recursos, gerando vulnerabilidade ao stress. As organizações ao criarem mecanismos de combate a estas situações ou políticas que minimizem estes efeitos, suavizam a perda de recursos. Isto reforça os níveis de motivação e de satisfação, o que diminui a intenção de saída, em consonância com as evidências de Allen et al. (2010).

4.8. Ambiente de Trabalho: Identificação e Sentimento de Pertença

Ao concluir a análise da informação recolhida, constata-se que o ambiente de trabalho e os mecanismos de identificação institucional contribuem para a permanência dos jovens qualificados a longo prazo. Os dados sustentam que esta geração procura uma relação mais profunda com as entidades que representam, convertendo o sentimento de pertença como algo robusto contra o turnover voluntário.

No que respeita ao alinhamento com a missão e os valores organizacionais, E1 descreve como a cultura da organização dita o seu sentimento diário, mencionando que "*existe uma visão muito ligada ao humanismo. Os trabalhadores estão focados em tratar, em cuidar e isso passa também para a*

relação entre trabalhadores". E6 relata também a união das equipas em torno de objetivos comuns, afirmando que "*Tem de haver um compromisso entre empresa e colaborador e vice-versa e sinto que todos os dias acabo por dar mais um passo para ajudar a empresa a ser melhor* (…) *Temos de remar todos para o mesmo lado e isso acontecer é das coisas que mais valorizo*".

Também no mercado digital existe validação desta premissa, E12 reconhece que "*se a própria cultura da empresa fosse muito evasiva isso acabaria por gerar alguma insatisfação, mas tenho muita sorte porque nesse aspeto a empresa é excelente*". Em ambiente industrial, E2 afirma que "*em termos de cultura organizacional não tenho que dizer, identifico-me muito*", demonstrando que um ecossistema em sintonia retém o colaborador mesmo em períodos de maior exigência.

O sentimento de pertença também tem expressão na decisão de permanecer, atuando como o principal indicador de enraizamento psicológico. Os testemunhos recolhidos enfatizam que relações de confiança e práticas de acolhimento são os principais motores deste fenómeno, embora a sua intensidade varie consoante o foco estrutural.

E4 corrobora a perspetiva de um acolhimento humanizado afirmando que "*A forma como fui acolhida teve, de facto, um impacto significativo no meu sentimento de pertença*". E10 mostra a sua perspetiva de que o enraizamento é gradual, partilhando que "*com o tempo fui criando relações, ganhando confiança e encontrando o meu espaço dentro da equipa. Isso ajudou-me a desenvolver um maior sentimento de pertença e a sentir-me mais integrada na organização*". Por outro lado, E11 fornece uma perspetiva diferente dando ênfase a duas realidades, a equipa e a própria administração, relatando que "*existe sentimento de pertença ao meu serviço em específico e às pessoas com quem trabalho. Relativamente à administração não existe esse sentimento, pelo contrário, acabo por me sentir um pouco invisível*". Este testemunho demonstra que o sentimento de pertença fragmentado pode resultar como prática de retenção, mas é vulnerável, podendo ser rompido facilmente.

Do ponto de vista teórico, estas vivências dão validação empírica ao modelo tridimensional de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991), incidindo particularmente na dimensão do compromisso afetivo. A identificação com visões colaborativas ou humanistas, o orgulho institucional e o sentimento de pertença gerado por um onboarding estruturado fazem com que o jovem permaneça na organização porque assim o deseja e não por obrigação ou por falta de alternativas no mercado. Em contrapartida, E11 dá um alerta

importante sobre a invisibilidade institucional que demonstra que quando a estrutura organizacional falha na comunicação interna e no reconhecimento, o compromisso afetivo dilui-se. Nesses casos, o vínculo organizacional fragmenta-se e o enraizamento depende apenas das relações informais e da coesão horizontal na equipa direta.

4.9. Questões de Investigação

A análise integrada dos dados desta investigação permite entender como é que os fatores contribuem para a retenção dos jovens qualificados a iniciar a sua vida profissional, respondendo às três questões de investigação propostas. Para além de revelar um conjunto de fatores de retenção, os resultados mostram que a permanência resulta da interação entre fatores individuais, organizacionais e relacionais, cuja relevância varia ao longo da integração e do percurso de desenvolvimento na organização. Verifica-se que os fatores organizacionais tendem a influenciar a permanência no longo prazo. Por outro lado, os fatores relacionais tendem a assumir um papel fundamental na experiência do dia-a-dia e, por conseguinte, na decisão de permanecer no curto prazo. Assim, a retenção desta população surge da interação entre vínculos interpessoais e de condições estruturais, revelando que a permanência depende do modo como diferentes fatores se interligam ao longo da carreira profissional.

No que toca à primeira questão de investigação (QI1), os resultados evidenciam que os participantes atribuem relevância a contextos de trabalho que promovem a autonomia, o propósito, bem como oportunidades de aprendizagem, estando estes resultados alinhados com os pressupostos da Self-Determination Theory (Deci et al., 2017). Compreender o impacto das funções, assumir responsabilidade e ter a possibilidade de tomar decisões revelaram-se fatores particularmente relevantes para sustentar a motivação intrínseca do trabalhador, bem como a sua satisfação pessoal. Estes fatores corroboram a literatura que menciona que a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, relacionamento e competência contribuem para o compromisso organizacional e, por consequência, para a intenção de permanecer.

Embora estes fatores individuais contribuam para uma experiência profissional otimista, a permanência a médio e longo prazo depende também da capacidade da organização assegurar

o desenvolvimento de carreira dos colaboradores. A insatisfação manifestada relativamente ao reconhecimento, às oportunidades de progressão e à evolução salarial revela que estes fatores continuam a ser relevantes na decisão de abandonar a empresa, alinhando-se com os modelos clássicos de turnover desenvolvidos por Mobley (1977) e aprofundados por Griffeth et al. (2000). Em particular, os entrevistados que trabalham em estruturas organizacionais mais rígidas referiram sentir alguma incerteza quanto ao seu futuro profissional, fragilizando a intenção de permanecer.

Apesar destas limitações, os dados mostram que a qualidade das relações interpessoais podem atenuar o impacto de outros fatores menos favoráveis. O suporte dado pela equipa, o sentimento de pertença e a confiança entre colegas revelam-se elementos associados à permanência, mesmo em situações de desagrado quanto à remuneração ou à progressão. Estes resultados alinham-se com a Job Embeddedness Theory (Mitchell et al., 2001), segundo a qual os laços afetivos tornam a saída da organização mais difícil. No presente estudo, estes laços surgem como um dos principais motivos de retenção, reforçando o peso da dimensão relacional na experiência dos jovens em início de carreira.

Relativamente à segunda questão de investigação (QI2), os resultados revelam que as experiências de integração, aprendizagem e desenvolvimento têm um papel importante na decisão de permanecer. Os participantes destacaram que os primeiros meses são particularmente difíceis, referindo a qualidade do acolhimento, o acompanhamento recebido e as oportunidades iniciais de aprendizagem como os fatores que moldam a relação com a organização dos recém-chegados. Estas conclusões corroboram a literatura sobre socialização organizacional, que destacam a relevância do processo de onboarding na adaptação dos jovens e na criação de atitudes positivas face ao trabalho (van der Baan et al., 2025; Lehnen & Guenther, 2025). De acordo com a Social Exchange Theory (Blau, 2017), o investimento da organização no desenvolvimento inicial dos colaboradores fortalece as relações de reciprocidade que desenvolvem o sentimento de compromisso para com a entidade (Meyer & Allen, 1991), sendo este um aspeto referido nos testemunhos recolhidos.

Para além da integração inicial, os dados revelam que a permanência é influenciada por oportunidades contínuas de aprendizagem e de desenvolvimento, bem como a possibilidade de

assumir progressivamente mais responsabilidade. Estes resultados evidenciam que para os jovens, crescer profissionalmente e enfrentar novos desafios é um fator central na relação com a organização. Apesar de alguns participantes valorizarem o regime de trabalho híbrido ou até remoto, os dados mostram que o onboarding virtual pode ser um entrave à criação de relações interpessoais e do sentimento de pertença quando não acompanhado por interação e proximidade. Assim, a integração constitui um ponto de partida para desenvolver competências, construir relações de confiança e desenvolver o sentimento de pertença à organização, o que contribui para a fortificação da intenção de permanência dos jovens qualificados.

No que se refere à terceira questão de investigação (QI3), os resultados evidenciam que a cultura organizacional, a relação com a liderança e as condições de trabalho influenciam a retenção através do modo como moldam a experiência quotidiana dos jovens. Mais do que fatores independentes, estas dimensões combinam-se para construir um ambiente que tende a favorecer o compromisso e a permanência. No que diz respeito às condições de trabalho, os entrevistados valorizam de modo particular a flexibilidade laboral e a conciliação entre vida pessoal e profissional. Em contraste, os modelos rígidos de trabalho e as longas deslocações são vistas como fatores de desgaste, o que reforça a importância da adoção de práticas que promovam o equilíbrio entre ambas as esferas de vida. Estes resultados encontram-se alinhados com a Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), que refere que os indivíduos procuram preservar recursos como a energia e o tempo, bem como com estudos que classificam a flexibilidade como um fator de retenção relevante (Allen et al., 2010).

Os dados mostram igualmente que a liderança tem uma influência relevante na experiência dos jovens qualificados. As chefias caracterizadas pela sua proximidade, disponibilidade e pela orientação para um feedback construtivo tendem a promover segurança psicológica, corroborando os contributos de Edmondson (1999). Este tipo de liderança é especialmente relevante no início da vida profissional, ao reduzir a insegurança, facilitar a aprendizagem e promover a autoconfiança dos jovens.

Paralelamente, a cultura organizacional surge relacionada com o alinhamento entre valores individuais e organizacionais e o desenvolvimento do sentimento de pertença. O compromisso dos jovens tende a intensificar-se quando estes se identificam com a missão e o

ambiente da organização. Por outro lado, a ausência de reconhecimento por parte da organização fragiliza o vínculo, mesmo quando existem boas relações de equipa. Deste modo, a retenção não depende apenas da qualidade das relações interpessoais, mas da capacidade da organização promover uma cultura coerente, inclusiva e alinhada com as expectativas desta população.

5. Conclusão

O presente estudo teve como finalidade analisar e compreender os fatores que influenciam a retenção de jovens qualificados em início de carreira no contexto laboral português. A adoção de uma abordagem qualitativa exploratória, baseada na realização de doze entrevistas semiestruturadas, permitiu aprofundar as experiências e perceções destes profissionais quanto aos fatores que favorecem a continuidade nas organizações e às circunstâncias que intensificam a intenção de procurar novas oportunidades externas. Os resultados obtidos responderam às três questões de investigação e evidenciaram a natureza multidimensional da retenção da população em estudo.

De um modo geral, verifica-se que a retenção de jovens emerge da interação entre fatores individuais, organizacionais e relacionais, sendo que a relevância dos mesmos varia ao longo do percurso profissional. Os resultados salientam que os fatores relacionais, como a qualidade das relações com a equipa e com a chefia, assumem um papel relevante na experiência diária e na retenção no curto prazo. O suporte entre os pares, o sentimento de pertença, a existência de um clima de confiança e a proximidade das chefias contribuem para a mitigação das dificuldades do início de carreira e o reforço do compromisso com a organização. Paralelamente, fatores organizacionais como as oportunidades de desenvolvimento e progressão, a evolução salarial e as condições de trabalho revelam-se determinantes no que toca à retenção de médio a longo prazo. Com isto, torna-se claro que a retenção não depende de um único fator, resultando da articulação entre múltiplas dimensões que moldam a experiência profissional da população em estudo.

A investigação permitiu também destacar que as experiências de integração são determinantes na criação do vínculo entre colaborador e organização. Programas de acolhimento bem estruturados, com boas oportunidades de aprendizagem, relações de proximidade e feedback contínuo, facilitam a adaptação ao novo contexto e favorecem o desenvolvimento de um sentimento de pertença. Em simultâneo, constatou-se que as condições de trabalho que promovem a conciliação entre vida pessoal e profissional e a flexibilidade, para além de serem

valorizadas pelos jovens, reforçam a importância de as organizações adotarem práticas alinhadas com as necessidades e expectativas das novas gerações.

Em termos práticos, os resultados do estudo constituem contributos importantes para a gestão de recursos humanos. Para fortalecer a retenção de jovens qualificados, as organizações devem fazer uma aposta não só em políticas de desenvolvimento, progressão e reconhecimento, como também em ambientes de trabalho que promovam relações interpessoais positivas, lideranças de apoio e processos de integração que apoiem os recém-chegados na fase de adaptação. Assim, a retenção desta população requer uma abordagem abrangente que una condições organizacionais favoráveis a experiências de trabalho que promovam o compromisso, o bem-estar e o crescimento.

À semelhança de qualquer investigação, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na análise dos dados. Por se tratar de um estudo qualitativo com um reduzido número de participantes, as conclusões refletem apenas as perceções deste grupo específico e, por isso, não podem ser generalizados a toda a população de jovens qualificados. Para além disso, apesar da diversidade setorial ter permitido recolher diferentes leituras, poderão existir especificidades de determinados contextos organizacionais que não foram totalmente explorados.

Nesse sentido, investigações futuras poderão recorrer a metodologias quantitativas que permitam testar, em amostras maiores, as relações identificadas. Será igualmente pertinente desenvolver investigações que acompanhem os jovens qualificados ao longo dos primeiros anos de carreira, de modo a compreender a evolução dos fatores de retenção e das intenções de permanecer. Além disso, estudos focados em setores específicos poderão aprofundar o papel das características organizacionais e do contexto de trabalho nas estratégias de retenção.

6. Referências Bibliográficas

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, *24*(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775

Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life.* Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203792643

Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, *24*(4), 555–576. https://doi.org/10.1111/ijmr.12294

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensations & Benefits Review*, *45*(3), 171–175. https://doi.org/10.1177/0886368713494342

Climek, M., Henry, R., & Jeong, S. (2024). Integrative literature review on employee turnover antecedents across different generations: commonalities and uniqueness. *European Journal of Training and Development*, *48*(1/2), 112–132. https://doi.org/10.1108/ejtd-05-2021-0058

De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, *117,* 103196. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, *5*(6). https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149

Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, *1*. https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1892

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305

Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, *15*(5), e0232076. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076

Hartwig, T. B., dos Santos, T. M., & Bemvenuti, R. H. (2024). The principal organizational factors that lead to turnover intention: A systematic literature review. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, *1*. https://doi.org/10.15675/gepros.2992

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, *48*(2), 269–288. https://doi.org/10.1002/hrm.20279

Hennink, M. M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*, *292,* 114523. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hom, P. W., & Kiazad, K. (2025). New Directions for Theories for Why Employees Stay or Leave. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *12*(1), 185–213. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-033733

Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2024). 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

Lehnen, S., & Guenther, C. (2025). Why people stay: A systematic literature review of the employee retention literature. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.5278422

Malik, P., & Malik, P. (2024). Should I stay or move on—examining the roles of knowledge sharing system, job crafting, and meaningfulness in work in influencing employees' intention to stay. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *11*(2), 325–346. https://doi.org/10.1108/joepp-08-2022-0229

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102–1121. https://doi.org/10.2307/3069391

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493–522. https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, *19*(12), 3687–3711. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, *14*(3). https://doi.org/10.5812/sdme.67670

OpenAI. (2026). *ChatGPT* (GPT-5.5) [Modelo de linguagem de IA]. https://chatgpt.com/[1]

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*, *44*(6), 903–916. https://doi.org/10.1177/01672533251339602

Redelinghuys, K. (2025). Assessing the Impact of Person-Environment fit on Turnover Intention Through Multiple Linear Regression. *Psychological Reports*, *128*(6), 4641–4662. https://doi.org/10.1177/00332941231219957

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(10), 2089–2113. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x

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

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Manage Employee Engagement to Manage Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, *4*(2), 204–207. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x

Silva, I., Dias, Á., & F. Pereira, L. (2024). Determinants of employee intention to stay: a generational multigroup analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(8), 1389–1418. https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2023-3796

Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee

[1] ChatGPT-5.5 foi utilizado para revisão textual, com o objetivo de melhorar a gramática e linguagem.

engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, *15*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127

van der Baan, N. A., Meinke, G., Virolainen, M. H., Beausaert, S., & Gast, I. (2025). Retention of newcomers and factors influencing turnover intentions and behaviour: a review of the literature. *Education + Training*, *67*(1), 107–136. https://doi.org/10.1108/et-06-2023-0240

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

Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105

Anexo 1 – Termo de Consentimento



Termo de Consentimento

No âmbito do desenvolvimento da dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da estudante Beatriz Soares Santos, sob orientação do Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, solicita-se a sua colaboração na participação numa entrevista que tem como objetivo identificar e analisar quais os fatores que influenciam a retenção dos jovens qualificados no início da sua vida profissional.

A participação neste estudo consiste na realização de uma entrevista semiestruturada, com uma duração prevista de 30 a 45 minutos. Deste modo, solicita-se o seu consentimento para a gravação da entrevista, de modo a garantir a correta recolha e posterior transcrição da informação. A gravação será utilizada apenas para fins de investigação académica.

Reforçamos que a sua participação é voluntária, podendo recusar responder a qualquer questão ou desistir do estudo a qualquer momento, sem prejuízo. Caso opte por desistir, poderá solicitar a eliminação de todos os dados recolhidos no decorrer da sua entrevista.

Garante-se a confidencialidade e o anonimato dos dados obtidos. As informações recolhidas serão tratadas de forma agregada pelo que não será possível identificar os participantes em qualquer fase do estudo.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos e académicos, no âmbito da presente dissertação, sendo armazenados de forma segura e acessíveis apenas à investigadora e ao orientador.

Caso pretenda obter mais informações sobre o estudo, esclarecer qualquer questão ou solicitar o acesso aos resultados finais, pode contactar a equipa de investigação (Beatriz Santos: up202400620@fep.up.pt).

Agradece-se, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Beatriz Soares Santos, Up202400620@fep.up.pt

Após uma leitura atenta do conteúdo supramencionado, declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos e procedimentos do estudo e que compreendi as condições da minha participação. Declaro ainda que aceito participar voluntariamente na investigação em causa e que consinto a gravação da mesma para fins académicos.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Data: ___/___/_____

Anexo 2 – Guião da Entrevista

Questões

1. Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?
2. Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?
3. Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?
4. Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?
5. De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?
6. O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?
7. Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?
8. Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?
9. De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?
10. Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?
11. O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?
12. Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?

Anexo 3 – Transcrição das Entrevistas

Entrevista 1

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico e profissional foi muito delineado para onde estou agora. Em 2020 entrei na licenciatura em Sociologia e no 3º ano tive de fazer um estágio curricular. Foi aí que ingressei no hospital onde estou hoje, desenvolvi este estágio de março a junho, depois iniciei funções o que perdura até hoje. Além de um part-time no verão, o meu percurso profissional foi muito seguido, aprendi de tudo um pouco no departamento de RH deste hospital. Em 2024 iniciei o mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na FEP.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: O estágio da licenciatura ajudou-me muito a ter uma melhor integração no mercado de trabalho, uma vez que aos poucos vamos nos habituando à realidade profissional. No hospital temos atendimento e lidamos muito com os profissionais. Não tinha noção que ia ter esse contacto direto, mas foi uma tarefa a que me habituei muito rapidamente. Ao início tinha algum receio porque sentia que não sabia nada, e efetivamente não sabia, mas ao poucos fui entendendo melhor as tarefas. A maior parte das tarefas acabam por ser um ciclo e comecei a desenvolvê-las sem qualquer problema. Sem dúvida o estágio ajudou muito, mesmo que tivesse saído do hospital foi uma ótima maneira de iniciar e de conhecer o mercado de trabalho.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Contando com o estágio curricular que desenvolvi, estou no hospital há 3 anos. Inicialmente estive ligada à parte da gestão de carreiras, passei para a parte contratual, ou seja, algo mais administrativo. As minhas funções foram mudando, atualmente estou na parte do processamento salarial. Em maio haverá uma nova alteração da equipa e irei passar novamente para a parte da gestão de carreiras.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: A adaptação foi bastante rápida. Nos primeiros tempos, as minhas tarefas eram bastante básicas e à medida que eles foram percebendo que eu já estava à vontade para fazer outro tipo de coisas, foram acrescentando funções. Na altura, uma das minhas funções era o plano de igualdade que até hoje é uma das minhas tarefas, fui aproveitando o meu contexto académico em Sociologia para desenvolver esta função. A equipa ajudou mesmo muito, eu era muito nova relativamente aos meus colegas e eles tratavam-me, e ainda tratam, como se eu fosse filha deles. Têm muito carinho por mim, a equipa é muito acessível e eu senti-me logo à vontade. Ao iniciar um estágio ou trabalho não sabemos como expor dúvidas ou a vontade de aprender mais e a equipa ajudou nesse sentido. Acho que se estivesse num ambiente mais hostil, sem convivência não ia querer continuar lá.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: Ajuda que o trabalhador se sinta bem com a equipa, como foi o meu caso, mas também é essencial haver um alinhamento entre os valores e a cultura da organização. Eu trabalho num hospital voltado para doentes oncológicos, logo existe uma visão muito ligada ao humanismo. Os trabalhadores estão focados em tratar, em cuidar e isso passa também para a relação entre trabalhadores. Isso influenciou-me também a ser mais compreensiva, ajudou-me muito em termos de crescimento pessoal.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: Eu acho que é mesmo a equipa. Fazemos regularmente teambuildings, organizamos jantares e à sexta-feira almoçamos sempre todos juntos. Estar no trabalho o dia todo, não ter ninguém com quem falar e sem poder partilhar nada deve ser um tédio. Ter uma equipa boa ajuda porque passamos muito tempo com eles diariamente, por isso o trabalho torna-se uma segunda casa. Ter uma segunda casa onde não nos sentimos bem e onde não somos felizes torna tudo mais complicado e é difícil ter motivação para continuar. Ter colegas com quem temos uma parceria ótima, com quem temos uma sensação de confiança e companheirismo é muito bom.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: Neste momento a relação com a minha chefia e colegas é o que mais influencia. Trabalho na função pública, não temos muito benefícios e o que me tem feito querer continuar lá durante estes anos é a minha equipa. Nutri um carinho especial por eles e é sem dúvida o motivo que me faz querer continuar a ir para lá trabalhar. Sei que provavelmente noutros sítios ia ter mais benefícios como o teletrabalho, o que seria útil porque trabalho bastante longe de minha casa e acabo por passar muito tempo em transportes públicos. A minha chefia também é muito acessível, não cria aquela distância entre chefe e subordinado, por isso não há medo em errar porque todos sabemos que a resposta quando erramos é "O que aconteceu? O que vamos fazer para resolver o erro?". Não existe uma reação negativa ou efusiva ao erro que tenha um grande impacto. Isto ajuda a criar mais confiança.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: No início do contrato, o objetivo era eu passar para a parte do processamento salarial, pois era algo para onde eu estava mais inclinada. Continuei a manter funções mais administrativas, como relatórios, porque é uma tarefa que gosto de fazer, e acabei por efetivamente ir para a parte do processamento. Em termos de progressão de carreira, o hospital funciona pelo SIADAP, que é um sistema de avaliação anual por pontos que dependendo de critérios pode levar a essa progressão. Ou esta pode acontecer por uma mudança de carreira, relacionada com os níveis de escolaridade e funções. Tudo o que é função pública depende de vagas, neste momento as que existem no departamento estão ocupadas, o que é uma condicionante. Nos últimos tempos isso deixa-me com alguma incerteza, para além de eu gostar muito de lá trabalhar acabo por ficar um bocadinho limitada em termos de desenvolvimento profissional porque tenho de esperar, geralmente muito tempo. A evolução não depende de mim nem da minha chefia, depende sim das vagas que aparecem. Caso isso não seja possível e como sou muito nova, penso em sair da organização. Se tiver de esperar no hospital 5 anos para evoluir não sei se compensa porque se eu for para outro sítio, posso receber muito mais e ter outros benefícios mais rapidamente.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Têm bastante relevância como falei anteriormente. O ambiente de trabalho é um dos fatores que me motiva a trabalhar, eu genuinamente gosto de acordar e ir trabalhar para lá. É importante que as pessoas se identifiquem com o sítio onde estão. De maneira positiva, fico satisfeita pelas pessoas em si, tenho uma experiência muito boa. Por outro lado, pelo setor que é e pelas funções que são, existem exigências da administração que caem muito nos Recursos Humanos e que acabam por não fazer muito sentido, o que me faz pensar que no longo prazo não quero continuar lá. Às vezes temos que assumir determinada decisão, onde a nossa opinião pessoal não conta porque estamos a representar a empresa. Isto torna-se numa sensação de impotência e ingratidão, algumas vezes. Para tudo temos de seguir regras pouco flexíveis e ir de acordo com o que os nossos superiores nos dizem. Numa empresa privada acredito que haja mais liberdade, mais espaço para dinamismo e mais independência. No hospital, em termos de orçamento já estamos muito dependentes, às vezes tentamos incluir algumas dinâmicas, por exemplo, criamos um kit de onboarding, o que é um avanço muito grande. Oferecemos também um kit nascimento que as pessoas gostam muito e é uma iniciativa muito gira. Neste momento temos fichas de procedimento para tudo, o que é bom para quem está a fazer a tarefa pela primeira vez porque está tudo explicado ponto a ponto e mau para quem faz rotineiramente porque tem de ser feito sempre do mesmo modo. Existem muitas coisas específicas da área e que, por sermos funcionários públicos, só se aprendem mesmo quando se trabalha lá.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Neste momento, a oportunidade de aprender outro tipo de competências e de evoluir na minha carreira está a ser o que mais pesa. Para além disso, a questão de equilibrar a vida profissional e pessoal, eu moro um bocadinho longe do meu local de trabalho, passo bastante tempo em transportes e penso muitas vezes que se pudesse fazer teletrabalho seria muito melhor. As minhas funções são muito fazíveis em teletrabalho, raramente preciso de aceder a alguma pasta presencial. Neste momento seria uma mais valia.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Em termos de progressão de carreira, olho para o futuro e gostava de ter oportunidade para fazer outro tipo de coisas. Como temos tudo muito regulamentado, gostava de ir para uma empresa privada para perceber se é muito diferente e para poder integrar outro tipo de projetos que eu gostaria de experimentar. O sistema em si também não permite aumentos ou prémios por produtividade, saber que existem sítios que fazem essa valorização faz-me querer experienciar essa realidade.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Por ter aprendido várias coisas, achei que me enquadrava mais na área de processamento salarial, agora como é algo muito repetitivo para mim deixou de ser um desafio e eu sinto que tenho necessidade de ter outro desafio para além disso. Procurava uma área que não fosse tão administrativa, que me fizesse pensar para além daquilo que eu já sei. Na realidade, quando fazemos tarefas que se tornam uma rotina, já é mecânico, já não pensas e já sabes de cor as respostas às perguntas que te fazem. Agora como vou mudar para outra equipa, e no futuro, vejo-me mais nesta área relacionada com a parte da gestão de carreira e de avaliação porque não é tão administrativo, é mais personalizado e temos outro tipo de contacto com as pessoas.

<u>Entrevista 2</u>

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico começou em 2020 quando ingressei na licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial. Depois de terminar, fiz um estágio profissional na área de gestão da produção, adorei e, portanto, o meu percurso profissional acabou por ficar enviesado por esta primeira experiência, embora já tenha passado por duas empresas, mas sempre na mesma área.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: Foi muito natural. Sempre tive em mente que no final da licenciatura queria logo entrar no mercado de trabalho e por isso mal terminei foi por isso que procurei. Fui muito bem recebido pela empresa onde fiz o estágio, o que facilitou a minha transição. E trabalhar sempre foi uma coisa que quis, portanto, correu muito bem.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Estou nesta organização há um ano e atualmente sou supervisor de produção. Em suma, tenho como funções planear, vigiar e otimizar a produção de quatro linhas de produção. A minha principal função, por assim dizer, é garantir que os produtos que saem têm a melhor qualidade possível e que são produzidos com eficiência máxima.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Os primeiros meses foram, sem dúvida, de aprendizagem. Apesar da minha carreira profissional ter girado sempre em volta da produção, cada empresa é diferente e tem a sua própria gestão. Acho que o difícil acabou por ser adaptar-me aos programas e realidade da empresa porque em termos de tarefas e funções propriamente ditas era tudo muito similar ao que já tinha desenvolvido. Se bem que nesta empresa foi a primeira vez que assumi um cargo sem ser de estágio ou uma posição de júnior por isso automaticamente tive muito mais responsabilidade sobre mim, o que foi desafiante. Tinha mais vontade de fazer bem porque sabia que a empresa também tinha apostado em mim desde o início. Quanto às pessoas que me rodearam, também fui bem recebido e colocado à vontade desde o início. Em geral são pessoas boas, mas claro que existem sempre exceções. O início foi um bocado solitário e estava mais focado em fazer o meu trabalho bem do que conhecer a equipa, mas rapidamente fiz amizades que me ajudaram a sentir ainda melhor na equipa.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: De um modo geral, acho que fui bem acolhido. Nos primeiros meses tinha reuniões de follow-up regulares com os recursos humanos que estavam sempre prontos a facilitar a minha integração. A minha equipa direta também fazia um esforço para que eu me sentisse bem. Acho que desde logo me conectei à organização pela função que assumi, pela preocupação que a própria empresa tinha para comigo, assim como pela equipa que tinha. Acho que as coisas terem corrido bem numa fase inicial, fez com que a boa imagem que eu tinha da empresa se mantivesse e que me sentisse acolhido.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: Acredito que é a transparência e a liberdade que a empresa dá. A própria cultura é esta e somos informados quando algo corre bem, mas também quando algo corre mal. O meu chefe também contribui para esta transparência. Do meu ponto de vista isso é excelente, mas alguns colegas meus não vêm isso com bons olhos. Eu prefiro que sejam sinceros comigo. A questão da liberdade está relacionada com o modo como eu giro o meu trabalho. Sei que existem tarefas obrigatórias, mas o modo como eu as organizo é da minha responsabilidade.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: A relação com a minha chefia é boa, somos muito diferentes, mas ao mesmo tempo parecidos o que facilita as coisas. Ajuda-me sempre no que consegue e mesmo que não dependa dele, ele faz para resolver. Claro que também tem os seus defeitos, todos temos. Quanto à equipa, depende das pessoas que estamos a falar. Alguns colegas são como amigos, entendemo-nos perfeitamente, com outros já não é bem assim. Tento manter uma relação cordial com essas pessoas, onde conversamos apenas de assuntos do trabalho. Não me sinto tão à vontade com alguns elementos porque sinto alguma desconfiança ou um julgamento por ser dos mais novos da equipa. Sinto que acham que lhes quero roubar o lugar, o que não é de todo o meu intuito. Por vezes esse julgamento de colegas faz-me querer mudar de equipa, mas penso que os bons colegas superam os maus e que irão sempre aparecer pessoas assim por onde quer que passe.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: A empresa é muito focada na formação dos colaboradores e isso só por si já permite desenvolver a minha carreira. Já fiz algumas formações que me permitiram evoluir muito relativamente à minha função, mas também quanto à minha pessoa. Estou na empresa há um ano e já vi algumas promoções a acontecer, o que também acaba por ser uma motivação. Neste momento estou bem como estou e ainda aprendo todos os dias com os mais experientes, mas obviamente que tenho as minhas ambições e pela minha perceção, posso vir a concretizar algumas metas aqui na empresa.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Influenciam muito. Em termos de cultura organizacional não tenho que dizer, identifico-me muito. O ambiente de trabalho também é positivo, salvo alguns colegas como já falamos antes. Mas para mim o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal acho que é o mais relevante. A minha função neste momento obriga-me a ir diariamente à empresa e sinto que não me sobra muito tempo durante a semana. Acho que se o modo de trabalho fosse mais flexível seria mais benéfico, mas percebo que depende muito das áreas. Eu tendo de olhar pela produção, faz sentido que não possa ficar em casa a trabalhar, nem isso faria sentido. Por outro lado, a empresa oferece benefícios como o dia de aniversário. Acho que os benefícios acabam por compensar outras coisas mais negativas.

Acho que esta falta de equilíbrio acaba por ser crónico na minha profissão, por isso não impacta a minha permanência. Existe bastante envolvimento com a produção e, portanto, é crucial estar na empresa diariamente. Acho que a cultura da empresa e o ambiente da equipa poderão afetar muito mais.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Sem duvido que o que para mim tem mais peso é a valorização do colaborador e a possibilidade de desenvolvimento profissional. Acho que a remuneração acaba por vir associada a tudo isto, não deixando esta de ser importante.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Neste momento estou satisfeito com a minha empresa atual, sinto que aquilo que mais valorizo consigo ter aqui. O que me poderia fazer mudar neste momento era a nova organização ser mais perto da minha casa, o que facilitava em termos de trânsito e de custos associados ou então a empresa atuar num setor com que eu me identifique mais. Atualmente estou no setor das embalagens mas existem muitos outros que eu gostava de explorar.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Num futuro próximo vejo-me na minha função atual, mas espero adquirir mais linhas de produção para além das que tenho atualmente. Num futuro mais distante gostaria de vir a ser manager de uma unidade produtiva. Acredito que nesta empresa consiga atingir estes objetivos porque até agora o feedback tem sido positivo e a organização está contente com o meu trabalho.

<u>Entrevista 3</u>

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico iniciou com uma licenciatura em Gestão porque era uma área bastante abrangente e ia ao encontro dos meus gostos, na altura, a matemática. Quando terminei percebi que afinal tinha mais gosto por áreas relacionadas com pessoas, como os recursos humanos. Após terminar enviei currículos para as várias áreas da Gestão e acabei por ingressar num estágio profissional na área de RH e adorei. Lá percebi que era aquilo que queria

seguir e, portanto, candidatei-me ao mestrado em Gestão de RH e entrei. A par disso, fiz outro estágio e atualmente trabalho como técnica de RH. Em dois anos, passei por 3 empresas, todas elas bastante diferentes.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: Foi estranho. A minha licenciatura não tinha a obrigatoriedade de desenvolver um estágio ou trabalho no final, bastava apenas completar a parte teórica, por isso eu não tinha qualquer contacto com o mundo real. Quando digo que foi estranho foi no sentido de que parecia que a matéria não se enquadrava com aquilo que eu estava a vivenciar, porque no mundo do trabalho existiam muito mais "ses", as coisas tinham de ser adaptadas àquela realidade e foi isso que mais me captou a atenção. Ou seja, perceber o ambiente e depois pôr em prática as bases que tinha aprendido na faculdade. Ainda assim, a equipa que me acolheu facilitou muito este trabalho, perceberam totalmente que era a minha primeira experiência, mas ao mesmo tempo agiam como se eu fosse uma trabalhadora de longa data na empresa porque me punham a par de tudo e me explicavam com detalhe todos os tópicos.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Estou nesta empresa há 6 meses, ou seja, é algo muito recente. As minhas funções passam pela gestão da medicina no trabalho, apoio ao processamento salarial, gestão da assiduidade e gestão da formação. No fundo, acabo por dar apoio nas diversas áreas de RH atuando como uma técnica generalista, o que para mim é excelente porque tenho aprendido muito.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Acredito que ainda estou nesses primeiros meses de adaptação, mas tem sido uma boa experiência. Os meus dois estágios foram desenvolvidos em empresas do ramo da indústria e neste momento a empresa onde trabalho pertence ao ramo da hotelaria. Ou seja, são públicos e ambientes bem diferentes. Em termos de equipa, acredito que entrei numa boa fase porque atualmente é bastante unida, pelo que entendo nem sempre foi assim mas sinto realmente um

esforço para que o ambiente seja bom. Isso facilita a minha integração porque sinto-me realmente bem com os meus colegas. A minha chefia também é bastante compreensiva e noto que há uma atenção para que eu me sinta acolhida, por exemplo, em reuniões de equipa faz uma ponte nos temas para me explicar do que se trata. Acho que em geral tenho-me adaptado bem e o feedback que têm passado também é positivo.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: Como fui dizendo acho que afeta e muito. Por experiências passadas, o acolhimento quando não é bem feito e não há acompanhamento, acho que inevitavelmente a pessoa não se sente bem. Passei por três empresas, na primeira e nesta atual empresa houve um acolhimento definido e isso fez com que eu me sentisse em "casa", por assim dizer. Na segunda empresa onde estagiei, não houve essa atenção e desde logo o meu intuito era ganhar o máximo de experiência para no final do estágio sair. Senti que esta empresa fazia um recrutamento muito bom, pintavam cenários muito bons, mas que depois de recrutar a pessoa, esta era deixada a seu cuidado e não havia acompanhamento para entender se as coisas corriam bem ou mal. O onboarding consistia numa série de vídeos de apresentação da empresa e da sua gestão e supostamente eu tinha de os ter todos vistos até seis meses depois da minha entrada. Chegou-se a essa altura e nada foi feito, nunca me perguntaram se de facto os tinha visto ou não. Acabou por nem ser um tema. Por isso, resumindo, acho que o acolhimento influencia bastante o sentimento de pertença à organização.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: Para mim o mais valioso é haver abertura para passar conhecimento às novas pessoas. Ainda estou numa fase inicial da minha vida profissional, por isso, o que mais ambiciono é aprender de tudo aquilo que há para fazer dentro da área de Recursos Humanos. Trabalhar numa empresa onde vejo que consigo aprender é o que eu mais quero. Para além disso, existem também políticas de flexibilidade que eu valorizo bastante, como é o caso do teletrabalho. O meu local de trabalho é relativamente longe de minha casa e, por isso, acaba por ser uma grande ajuda em termos de custos. Nesta fase da minha vida, o que mais valorizo passa pela aquisição de conhecimento e não tanto o salário ou o status, e isso é o que me faz ficar numa empresa.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: Neste momento a relação com a minha chefia é bastante boa, sinto que confia em mim e isso é bastante positivo. Não sinto que haja uma relação de superioridade por parte dela, tanto que diz várias vezes que somos uma equipa. Com os colegas de trabalho a relação também é positiva, damo-nos todos bem, há espírito de entreajuda embora muitas das vezes os temas que tratamos nem são os mesmos. A nossa sala é a mais caótica no sentido em que há mais risos e conversas. Claro que nem todos os dias são bons dias, existem dias em que não há tanta disposição para conversas ou o trabalho está mais exigente, mas isso faz parte. Afinal de contas, somos todos seres humanos.

Quanto à permanência na empresa acho que existe uma relação direta. Se houver boa relação, acredito que ajude na decisão de permanecer e o contrário também se deve verificar. Não me vejo numa empresa onde o ambiente seja hostil ou onde existam mal-entendidos todos os dias. Claro que existem outros fatores que aceleram a saída, mas relações entre pessoas afetam muito.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Estou na empresa há pouco tempo, mas do que me apercebo, não existem grandes promoções em termos de cargo/status. O que acontece é evolução salarial e desenvolvimento através de formação. Na minha primeira semana, convidaram-me logo a participar numa formação que ia decorrer, por isso num primeiro impacto senti que estavam a apostar em mim. Para mim, formações que tenham como objetivo melhorar a qualidade e a eficácia do trabalho têm um grande valor porque depois de sabermos fazer determinada tarefa não devemos estagnar, devemos sempre procurar fazer mais e melhor. E acredito que a visão da empresa também vá nesse sentido. Portanto enquanto eu sentir que existe margem para eu me desenvolver enquanto profissional, será mais um motivo para me fazer permanecer.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Acho que também têm o seu peso na satisfação, porque são tópicos que acabam por culminar de outros que já fomos conversando. A questão das políticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal têm bastante importância, e atualmente são mesmo muito importantes. Uma empresa que não tenha esse tipo de políticas acaba por não ser tão atraente face a outras que tenham. O ambiente de trabalho, de todos, para mim é o que tem mais importância porque trata-se do ambiente onde passamos 8/9 horas por dia. Se não for bom, fica muito difícil suportar. A cultura organizacional é relevante, mas no meu ponto de vista, são as pessoas que a fazem. A empresa pode divulgar boas práticas e uma cultura atraente, mas se quem lá trabalha não vai de acordo com isso, fica complicado e não existe coerência.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Nesta fase da minha carreira, os principais fatores que me levam a abandonar a empresa são a evolução de conhecimento que eu possa vir a ter. Como o meu principal objetivo é saber fazer um pouco de tudo, saber utilizar os diferentes tipos de software e as diferentes áreas, se sentir que uma outra empresa me pode dar mais, então irei ponderar mudar. Isto se as condições base se mantiverem ou melhorarem.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: A distância entre a empresa e a minha casa é um fator que tem bastante peso na decisão porque associada a ela vêm bastantes custos. Se me oferecessem os mesmos benefícios, salário e nível de conhecimento, mas mais perto de casa, eu nem pensava duas vezes. Benefícios como seguro de saúde, descontos em entidades parceiras e trabalho híbrido também são uma mais valia, apesar de não serem suficientes para me fazer mudar porque gosto bastante da empresa atual.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Daqui a uns anos vejo-me com uma experiência sólida na área dos Recursos Humanos e numa função com mais responsabilidade. Acredito que a empresa atual pode contribuir para a realização destes objetivos, tendo em conta que me permitem adquirir conhecimento sem medo de errar.

Entrevista 4

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico foi na área de Recursos Humanos, onde adquiri conhecimentos e competências importantes para o contexto profissional. Ao longo da licenciatura, tive a oportunidade de realizar três estágios curriculares, que foram fundamentais para o meu desenvolvimento, pois permitiram-me ter um primeiro contacto com a realidade do mundo do trabalho e aplicar, na prática, aquilo que fui aprendendo. Em termos profissionais, desempenho atualmente a mesma função desde que entrei no mercado de trabalho. No entanto, ao longo do tempo, fui conseguindo desenvolver várias competências e assumir um nível maior de responsabilidade, o que tem contribuído para o meu crescimento e evolução profissional.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: A transição entre a universidade e o mercado de trabalho foi desafiante, sobretudo pela necessidade de adaptação a um ambiente mais exigente e orientado para resultados. Enquanto na universidade o foco era mais teórico, no contexto profissional é necessário aplicar conhecimentos de forma prática e lidar com responsabilidades reais. No entanto, foi também uma fase de grande aprendizagem e crescimento.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Integro a organização há cerca de 2 anos e meio, desempenhando funções como People Operations Specialist. No meu dia-a-dia, estou mais envolvida na área da formação, participando na organização e acompanhamento de iniciativas formativas. Para além disso, também colaboro em alguns processos de recrutamento e seleção e realizo tarefas administrativas relacionadas com a área de Recursos Humanos. Trata-se de uma função bastante diversificada, que me permite ter contacto com diferentes vertentes da gestão de pessoas.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Os primeiros meses foram marcados por um processo de adaptação, tanto às funções como à cultura da organização. Houve uma fase inicial de aprendizagem intensa, mas também de integração progressiva na equipa, o que facilitou a minha adaptação ao contexto de trabalho.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: A forma como fui acolhida teve, de facto, um impacto significativo no meu sentimento de pertença. O apoio dos meus colegas e a disponibilidade dos mesmos para esclarecerem dúvidas contribuíram para uma integração mais rápida e para me sentir valorizada dentro da organização.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: O que considero mais valioso no meu trabalho atualmente é o ambiente e os benefícios oferecidos pela empresa. O ambiente de trabalho é positivo, o que contribui para um dia a dia mais agradável e para o meu bem-estar geral. Além disso, valorizo bastante os benefícios proporcionados pela empresa, pois demonstram uma preocupação com os colaboradores para além da componente salarial.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: Diria que a relação com a minha chefia e colegas é boa e profissional. No dia a dia há respeito e um ambiente tranquilo, o que torna mais fácil comunicar e fazer o trabalho. Para mim o ambiente afeta diretamente o meu bem-estar e por isso pesa bastante na minha decisão de permanecer na empresa.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Acho que as oportunidades de desenvolvimento profissional na empresa são boas, sobretudo nesta fase da minha carreira. A empresa permite aprender e evoluir, seja com o trabalho do dia a dia ou com novos desafios que vão aparecendo. Isto é importante para mim porque quero continuar a melhorar as minhas competências e ganhar mais experiência.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Estes fatores têm um grande impacto na minha satisfação no trabalho. Um ambiente positivo e uma cultura que valoriza o respeito e o bem-estar tornam o dia a dia mais agradável e ajudam a manter a motivação. Além disso, conseguir equilibrar o trabalho com a vida pessoal é muito importante, pois permite reduzir o stress e manter uma boa qualidade de vida.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Os fatores que mais pesam na minha decisão de permanecer na organização são o ambiente de trabalho e os benefícios oferecidos. Caso estes pontos falhem em determinada organização, muito possivelmente irei repensar a minha permanência e iniciar a procura por um novo desafio.

11. **O que seria necessária outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Para ponderar sair da minha empresa atual, seria necessário que outra organização oferecesse um salário mais elevado, aliado a benefícios iguais ou superiores aos que tenho atualmente.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Vejo a evolução da minha carreira de forma positiva nos próximos anos, com a possibilidade de crescer e assumir mais responsabilidades. Neste momento, já me têm sido dadas indicações de que poderei avançar para um nível superior na carreira, o que reforça a minha motivação e confiança no meu percurso profissional.

Entrevista 5

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: No 12.º ano tirei o Curso Profissional Técnico Comercial. De seguida, os meus estudos no ensino superior são na Gestão de Marketing. A nível profissional, tive algumas experiências até chegar à função que desempenho atualmente. Enquanto estudei, trabalhei em part-time; no final da licenciatura trabalhei enquanto freelancer, realizando alguns trabalhos na minha área. No mestrado, fiz o meu estágio durante 10 meses, e no final, tive a oportunidade de continuar na empresa. Desde agosto de 2025 que desempenho esta função a tempo inteiro.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: Senti bastante diferença no final da licenciatura, porque, apesar de já ter feito alguns trabalhos de freelancing, não era esse o meu objetivo. Estava numa procura constante de emprego na minha área e, com o passar do tempo, isso tornou-se frustrante.

No entanto, à medida que o tempo foi passando, primeiro com as feiras de emprego do ensino superior e, mais tarde, com a oportunidade de estágio na empresa atual, a transição acabou por

ser bastante simples, até porque já estava na organização há cerca de 10 meses quando passei oficialmente a colaboradora.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Iniciei funções em outubro de 2024, no âmbito de um estágio curricular. Sou colaboradora desde agosto de 2025 e, desde então, desempenho funções ao nível da comunicação interna, nomeadamente na gestão de canais de comunicação interna, criação de campanhas e atividades internas, apoio às equipas locais e organização de eventos, entre outras tarefas.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Considero que fui muito bem acolhida e que me ajudaram sempre em tudo o que necessitava. Como ainda não tinha experiência, tive muitos momentos de aprendizagem e acompanhamento, que me permitiram, aos poucos, começar a desenvolver campanhas e a gerir os canais de forma cada vez mais autónoma. Acredito que a equipa e o acompanhamento foram fundamentais para a minha adaptação.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: Teve um impacto muito positivo, uma vez que senti sempre bastante apoio e disponibilidade para ajudar, tanto nas tarefas do dia-a-dia como em questões mais organizacionais e até pessoais. Tudo isso contribuiu para que me sentisse realmente bem acolhida e integrada na organização.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: Neste momento, aquilo que valorizo muito no meu trabalho é a minha autonomia, visto que tenho a componente criativa no desenvolvimento de campanhas internas e na gestão dos canais de comunicação, o que me permite ter liberdade para pensar, criar e implementar ideias.

Também dou muito valor à aprendizagem contínua, porque sinto que estou sempre a aprender, e o facto de me darem essa oportunidade para desenvolver competências é muito positivo.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: Temos uma relação muito boa e de bastante proximidade. Sinto que existe abertura para comunicar tanto coisas boas como menos boas, partilhar ideias e pedir ajuda em tudo aquilo que for necessário. Isto tem um impacto muito positivo, porque contribui para um ambiente de trabalho mais leve, colaborativo e onde existe confiança.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Considero que existem várias possibilidades de desenvolvimento profissional. Tenho tido oportunidades de formação e participação em atividades que me permitem desenvolver as minhas competências, o que demonstra que a organização se preocupa com o crescimento dos colaboradores.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Todos esses fatores influenciam bastante a minha satisfação no trabalho, porque contribuem para um ambiente saudável, com entreajuda e onde me sinto bem no dia-a-dia. Por consequência, influenciam também a minha permanência.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: O que mais pesa na minha decisão será sempre a forma como sou valorizada (ou não) na organização, assim como os benefícios associados à função.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Uma nova proposta que representasse um grande crescimento, tanto a nível pessoal como profissional, e que também trouxesse melhores condições, quer a nível de benefícios monetários como não monetários.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Vejo-me a evoluir na área da comunicação interna, marketing e branding, assumindo progressivamente mais responsabilidades e desafios. A organização onde estou atualmente poderá ter um papel importante nesse percurso, caso continue a proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento interno como até agora.

Entrevista 6

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico consiste no meu mestrado integrado em Engenharia e Gestão Industrial que terminei em 2023. No último ano do mestrado fiz um estágio curricular numa empresa de logística, depois disso passei a contrato e atualmente ainda me encontro na organização.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: Foi bastante acessível e tranquila porque não passei para o mercado de trabalho de um momento para o outro. Acabou por ser algo gradual porque continuava a estudar e a estar ligado à faculdade enquanto desenvolvia o meu estágio. Quando passei a contrato, já estava familiarizado com a empresa e com a sua maneira de trabalhar por isso não houve uma grande mudança. Acabou por ser tudo muito natural e as coisas aconteceram aos bocadinhos, sendo que a equipa que me acolheu foi muito atenciosa e estavam sempre preocupados com a minha aprendizagem e bem-estar.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: A contrato estou na empresa há dois anos e meio, se contar com o estágio curricular estou há praticamente três anos. As minhas funções estão muito ligadas à gestão do armazém, por exemplo, ajudo na melhoria dos fluxos, na otimização do espaço do armazém e tenho um projeto em mãos em parceria com a equipa de informática da empresa que consiste na redução dos erros de stock comparando a realidade com aquilo que está nos sistemas informáticos. Para além disso, também tenho outras tarefas como a análise de alguns KPI's de logística.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Acho que correram bem, foi uma integração tranquila. Acho que o mais complicado foi conciliar a dissertação com a exigência que me colocavam em mãos durante o estágio. Eu próprio também não queria falhar por isso colocava alguma pressão em mim. Do lado da empresa acho que sempre foram compreensivos, deixavam-me faltar para conciliar ambas as coisas. A equipa também era acessível, tentavam ajudar-me em tudo e isso facilitou a minha capacidade de aprender as minhas tarefas mais rapidamente.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: Teve uma influência direta. Inicialmente, quando ainda não estamos familiarizados, parece que somos uns estranhos na organização. Já toda a gente se conhece e existem cumplicidades que ainda não conseguimos entender. Como sou mais reservado e calado, tive alguma dificuldade em começar a falar com os outros colaboradores para além da minha equipa. Nesse sentido, foi um bocado complicado integrar-me e sentir que fazia parte. No entanto, como existia uma boa relação com as pessoas com quem convivia diariamente, isso sobressaía.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: Acho que o principal é o meu trabalho influenciar diretamente a produtividade da empresa. Tem de haver um compromisso entre empresa e colaborador e vice-versa e sinto que todos os dias acabo por dar mais um passo para ajudar a empresa a ser melhor. Óbvio que para

isso a empresa também tem de confiar e mesmo a equipa tem de funcionar bem. Temos de remar todos para o mesmo lado e isso acontecer é das coisas que mais valorizo.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: Acho que é uma relação cordial. Sou mais introvertido por isso não falo muito de coisas pessoais, ou seja, os temas acabam por estar sempre relacionados com o trabalho. Com o meu chefe é a mesma situação, chama à atenção quando algo corre mal mas também parabeniza quando faço alguma coisa bem. Sinto que é uma equipa que funciona bem, não tenho outra realidade mas ainda assim estou satisfeito.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: A empresa promove a melhoria contínua até nos próprios colaboradores e as avaliações anuais passam muito por esse aspeto. Fazemos um plano para o ano seguinte que envolve o nosso desenvolvimento ao nível de formações e, nesse processo, a empresa também questiona se temos interesse noutro departamento ou função. Se sim, então existe abertura para a mudança, mas claro que depende de vários fatores. Neste momento, não estou tão interessado em experimentar áreas novas, mas em tornar-me um especialista na minha área atual. No entanto, acredito que se um dia pretender mudar, a empresa vai proporcionar isso, não no imediato, mas num futuro próximo. Isso é importante porque sei que dentro daquela empresa posso aprender e evoluir.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Na minha opinião são fatores que cada vez têm mais importância. Antigamente essas coisas não eram valorizadas, mas agora, até os colaboradores mais velhos, valorizam o teletrabalho, por exemplo. Estar numa empresa que tem estas medidas de flexibilidade é algo que valorizo, assim como a cultura da empresa, que neste caso é uma empresa que rema no mesmo sentido que os colaboradores. O ambiente de trabalho também influencia porque

ninguém gosta de estar sob pressão constante ou num ambiente em que nem se pode falar, acho que atualmente já ninguém se sujeita a situações destas.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Acho que o que pesa é um mix de fatores e não tanto um fator isolado. Neste momento tenho um emprego estável, em que gosto do que faço. As condições deste emprego de um modo geral também me agradam, mas se tivesse que nomear algo que fosse mesmo relevante acho que seria o propósito das funções que fazemos. Acho que se o meu trabalho consistisse em algo que nem eu próprio atribuiria importância, acabaria por desanimar.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Pegando na resposta anterior, acho que se me oferecessem uma proposta onde eu me sentisse ainda mais útil e se associado a isso viessem mais políticas de flexibilidade e uma remuneração maior, facilmente ponderava sair da empresa. Neste momento procuro desafios que tragam utilidade, mas que também sejam bons para mim e para o meu futuro como trabalhador.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Acredito que a minha carreira seguirá no departamento logístico, mas não na minha empresa atual. Gostava de experimentar uma empresa do ramo industrial, por exemplo. Ao mesmo tempo também me vejo a evoluir em termos de funções e nesse aspeto a empresa onde estou atualmente pode concretizar esta expectativa.

Entrevista 7

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico consiste na minha licenciatura em Engenharia Mecânica Automóvel no politécnico de Leiria. Escolhi esta área porque sempre gostei da parte mecânica dos automóveis. Depois da licenciatura entrei no mercado do trabalho, num estágio numa oficina de uma marca conceituada. Entretanto o estágio terminou e consegui emprego numa oficina oficial de um outro grupo bastante conhecido.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: Foi uma diferença de realidades muito grande, passei a ter de assumir mais responsabilidade e cumprir horários. Ao mesmo tempo foi no mercado de trabalho onde adquiri mais conhecimentos, porque ao longo do curso, apesar da parte prática, existia muita teoria.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Estou na empresa atual há dois anos e neste momento tenho funções relacionadas com o apoio à oficina, por exemplo, ajuda na reparação dos veículos, análise das viaturas principalmente em situações onde ainda não está diagnosticado o problema. Basicamente passa por muito por isto, tentar saber onde está o problema e quando sabemos tentar resolvê-lo.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Inicialmente foram meses de muita aprendizagem e adaptação como é o caso dos métodos de trabalho e a utilização de diversas máquinas, ferramentas e softwares. Apesar disso fui bastante bem acolhido pelos meus colegas e superiores e sempre que tive dúvidas explicavam-me como resolver e quais os procedimentos a adotar. A adaptação ao contexto de trabalho tornou-se fácil devido a todo o apoio que tive.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: Acho que se não tivesse corrido da maneira como te disse, teria vindo embora e procurado emprego noutra empresa porque a fase inicial, na minha opinião acaba por influenciar bastante a minha permanência. Como fui bem recebido pelos meus colegas e especialmente pela minha chefia, senti-me em "casa" desde os primeiros dias.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: O que considero mais valioso é a liberdade que me dão para resolver os problemas sem ter de consultar os meus colegas ou superior. Isso faz-me sentir capaz e útil no meu dia a dia. Outra coisa que valorizo é o facto dos meus colegas me incluírem nas avarias pelas quais eles são responsáveis para ouvir a minha opinião e tentar perceber o que eu faria na situação. Esta entreajuda é positiva e o facto de eles me pedirem ajuda acaba por me fazer sentir valorizado.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: É uma dinâmica muito positiva. Todos nos damos bem e mantemos uma relação saudável. A minha chefia tem uma reação um pouco negativa e efusiva ao erro, isso ao início fazia-me sentir triste, mas comecei a perceber que num segundo estava assim, mas no seguinte já estava tudo bem e a tentar ajudar a solucionar esse erro. Se isto não acontecesse acredito que a minha permanência na empresa também ficaria condicionada porque passamos 8h no trabalho e o bom ambiente faz com que o colaborador se sinta feliz a trabalhar, pelo menos comigo acaba por funcionar desta forma.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Pelo que vejo dos meus colegas, não há promoção em termos de categoria profissional ou cargo, mas existem mudanças a nível monetário e ao nível de outras regalias. A parte do desenvolvimento também é um pilar importante para a empresa, por isso apostam muitas vezes em formações específicas, até porque hoje em dia existem também os carros elétricos e para

resolver problemas nesses veículos são necessárias formações específicas. Isso para mim é relevante porque é uma mais valia para o currículo e é valorizado em qualquer outra empresa. Apesar de tudo esta questão não seria um fator de decisão para abandonar a empresa porque existem outras condições que para mim pesam mais como o trabalho que desenvolvo, os colegas e o ambiente de trabalho.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Como te tenho vindo a dizer, o ambiente de trabalho influencia bastante. Acho até que para mim é das coisas mais relevantes. A cultura organizacional acaba por não me afetar tanto porque a empresa em si funciona bem e não tenho razões de queixa. Se calhar se não me identificasse mesmo nada com a cultura, este tópico chamaria mais à minha atenção. Sobre o equilíbrio entre trabalho-casa, não existem grandes políticas de flexibilidade. O único que me recordo é se não existirem faltas no ano anterior, a empresa dá mais 3 dias de férias do que os 22 normais. No entanto, o horário que faço também me permite conciliar bastantes coisas e ainda aproveitar algum tempo fora do trabalho.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Acho que os fatores que me fazem ficar são a remuneração, o bom ambiente de trabalho e a valorização do trabalho que faço. Fazem-me ficar se estiver satisfeito e, por outro lado, fazem-me sair se estiver algo a falhar.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Basicamente seria necessário oferecerem-me benefícios que agora não tenho, por exemplo, possibilidade de maior evolução na carreira ou a possibilidade de ter uma experiência internacional. Neste momento, prende-se muito por aí. O meu foco é evoluir e quem me proporcionar isso, acaba por ganhar o meu interesse. Associado a isso obviamente existe também uma maior remuneração.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Vejo-me a evoluir monetariamente e no futuro gostaria de assumir uma posição de chefia. Acredito que esta empresa poderá não corresponder com o que pretendo, mas de qualquer modo não me vejo o resto da minha vida nesta empresa, gostava de experienciar outras realidades e ir para uma oficina multimarca ou de outra marca diferente.

Entrevista 8

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: Tirei a licenciatura em Psicologia e frequento o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Ainda sou muito nova e, por isso, o meu percurso profissional está mesmo no início. Este estágio na área de Recursos Humanos é a minha primeira grande experiência no mercado de trabalho e o meu principal contacto com o mundo corporativo.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: Tem sido um grande desafio. A universidade deu-me toda a base teórica, mas no estágio percebi rapidamente que o dia a dia exige muito pragmatismo e "desenrasque". A passagem dos livros para a prática mostrou-me que a gestão de pessoas exige uma adaptação constante à realidade operacional da empresa.

3. **3. Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Estou há relativamente pouco tempo a realizar o meu estágio, iniciei há 5 meses. Como a ideia é aprender o máximo possível, acabo por ser uma verdadeira faz-tudo. Dou apoio na gestão administrativa, ajudo no acolhimento de novos colaboradores (onboarding) e dou suporte à equipa nas várias tarefas diárias que vão surgindo no departamento.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Tem sido meses de muita absorção de informação. Sendo estagiária, havia aquele nervosismo natural de querer fazer bem e de aprender tudo rápido. Tive de me adaptar aos processos, mas a equipa tem sido espetacular e ajudou-me imenso a ganhar confiança.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: Fez toda a diferença. Senti-me logo parte da equipa desde o primeiro dia. O facto de me integrarem nas tarefas reais e de me tratarem não apenas como a estagiária, mas como um elemento válido, ajudou-me a vestir a camisola muito rapidamente.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: A oportunidade de pôr as mãos na massa e aprender com situações reais. Como faço um pouco de tudo, o mais valioso é perceber como as várias peças dos Recursos Humanos funcionam na prática e sentir que o meu apoio já ajuda a desbloquear o trabalho da restante equipa.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: É uma dinâmica de grande proximidade e mentoria. A minha chefia e os meus colegas têm muita paciência para me ensinar e dar feedback constante. Ter este ambiente de entreajuda tira muito do peso e da ansiedade típicos de quem está agora a começar a carreira.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Nesta fase de estágio, o próprio trabalho diário já é um enorme desenvolvimento para mim, por isso o meu foco é absorver tudo o que posso. No futuro, será relevante perceber se a empresa me dará a oportunidade de integrar os quadros e de ir assumindo tarefas com mais autonomia.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: São absolutamente essenciais. Mesmo estando no início de carreira e com muita vontade de aprender, valorizo ter tempo para a minha vida pessoal, como poder manter os meus treinos no ginásio ou ir jogar padel. Um ambiente saudável e que respeite esse equilíbrio é fundamental para a minha motivação. A flexibilidade de horário também é um fator importante.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Neste momento, o principal fator é a possibilidade de realizar o meu estágio curricular na Organização. Quero realizá-lo num sítio onde sinta que estou a evoluir e onde me sinta à vontade para desenvolver outras vertentes e com um ambiente bom de trabalhar.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Sendo estagiária, uma proposta que me oferecesse um contrato efetivo de imediato, boas condições salariais de entrada e um plano claro de desenvolvimento para uma posição de generalista de RH faria, sem dúvida, com que eu ponderasse a mudança.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Nos próximos anos, vejo-me a consolidar as minhas competências e a tornar-me numa profissional de RH autónoma. Se a atual organização me integrar no final do estágio e me der espaço para crescer, vejo-me a continuar aqui; se não for possível, sei que levarei uma excelente bagagem para o meu próximo desafio profissional.

Entrevista 9

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso iniciou em 2019 com a minha licenciatura em Direito. Durante estes três anos aprendi bastante tecnicamente. Eu sempre gostei de partes do direito como a legislação, mas na licenciatura aprendi que existe muito mais. Quando terminei o meu curso, segui o caminho quase obrigatório, que é o estágio da Ordem dos Advogados. Depois disso, ingressei numa sociedade de advogados onde me encontro até hoje.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: Foi um choque. A faculdade ensina-nos a pensar com bases de Direito, mas não ensina a lidar com as emoções de clientes reais e de prazos rígidos. Foi sem dúvida uma aprendizagem porque tive de passar a comunicar de uma forma mais simples e raciocinar de um modo mais prático. Nos primeiros meses de estágio senti-me bastante desamparada.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Integrei esta sociedade logo depois de terminar o meu estágio, ou seja, estou cá há mais ou menos 3 anos. Em termos de funções, trabalho diretamente com algumas empresas clientes, onde acabo por tratar da parte legal dos assuntos que me trazem, por exemplo, desenvolvimento de minutas de contrato, seguimento de procedimentos disciplinares e outras coisas que acabam por ir surgindo.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Os primeiros meses foram marcados por uma grande aprendizagem. Já tinha a experiência do estágio, mas a entrada para uma sociedade mais estruturada trouxe novos desafios e exigências. A minha adaptação acabou por correr bem porque os processos internos estão bastante bem definidos e isso acabou por me ajudar a consolidar conhecimento e a ser mais autónoma. Para além disso, a minha tutora estava sempre disponível para me explicar os pontos

em que tinha mais dificuldade. Outra coisa que acredito ter ajudado foi o facto de ter iniciado com tarefas mais simples e ir evoluindo sem grandes pressões. Nesse sentido, a empresa foi bastante compreensiva.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: A minha tutora acabou por ser crucial em todo o processo de acolhimento. Como disse, não houve uma sobrecarga de trabalho logo nos primeiros tempos, houve uma preocupação de me porem a par sobre a cultura da empresa e sobre as próprias pessoas. Esta paciência inicial para corrigir os meus primeiros erros sem julgamento ou com má cara foram determinantes. Acabei por sentir que a empresa estava disponível para mim e para as minhas dúvidas e que não era apenas uma força de trabalho descartável.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: O que mais valorizo é a autonomia que conquistei e o impacto que o meu trabalho tem nas empresas clientes, pois chegar um problema até mim e conseguir encontrar uma solução sozinha é uma validação gigante de todo o meu conhecimento. Para além disso, valorizo muito a constante estimulação que as minhas tarefas me dão, porque nenhum caso é igual, mesmo que os contornos pareçam os mesmos existem sempre pontos que fazem a diferença.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: A dinâmica é de entreajuda, mas sempre com linhas hierárquicas bastante vincadas. Com os meus colegas, o ambiente é bastante agradável e saudável. Existe abertura para partilhar dúvidas, problemas que surjam e até as inseguranças que temos. Com a minha chefia, a relação tem por base a exigência técnica, sendo uma relação mais impessoal, mas com abertura para casos complexos. De um modo geral, as dinâmicas são positivas e isso ajuda a diminuir o stress. Acredito que se fosse um ambiente tóxico seria insustentável continuar a trabalhar aqui, tendo em conta a pressão que temos, mas felizmente não é esse o caso.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Vejo essas possibilidades que a empresa proporciona de um modo positivo, embora tenha noção que o crescimento siga um caminho bastante estreito. A sociedade financia formações curtas e dá bastante valor à especialização dos advogados em determinadas áreas. Com três anos de sociedade, não me consideram como uma profissional júnior, por isso vejo estas formações com bons olhos. Neste momento, quero consolidar o meu nome no mercado de trabalho e ganhar cada vez mais competências para angariar novos clientes, mas também para evoluir no tipo de tarefas que desempenho. Acredito que o escritório dá abertura para isso.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Influencia a 100%. A advocacia tem uma cultura difícil e rígida. Na empresa existe uma cultura de respeito por fins de semana e por horários de trabalho, evitando os emails fora de horas ou chamadas extra-horário. Isso para mim é muito positivo porque sinto que consigo desligar do trabalho e aproveitar o tempo que me sobra para fazer coisas e estar com pessoas que gosto. Se eu não sentir que há esse equilíbrio a minha jornada de trabalho vai acabar por sair prejudicada no longo prazo, por isso este é um dos aspetos que eu vou querer ter sempre na minha vida profissional.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Nesta fase, os fatores que pesam mais são o reconhecimento financeiro, o ambiente de trabalho e as perspetivas de progressão. Estou numa fase onde já não pretendo ganhar experiência a qualquer custo. Neste momento quero estabilidade, mas também a certeza de que o meu trabalho e o meu esforço se traduzem numa remuneração compatível e numa evolução de carreira. No dia em que eu sentir que isso não é possível nesta empresa, o ciclo fecha-se e procuro outro desafio.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Sem dúvida que a proposta teria de ter um incremento salarial significativo porque mudar implica um risco, assim como mais benefícios como um modelo de trabalho flexível. Para além disso, o tipo de funções também teria de ser mais desafiante ou diferente daquilo que faço atualmente. Caso contrário, não trocaria o cenário que tenho atualmente.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Nos próximos tempos vejo-me a consolidar o estatuto de sénior e, posteriormente, a liderar uma equipa ou processos de maior envergadura. A minha organização também acabará por ditar essa evolução. Se continuar a haver espaço para tomar as minhas decisões e para evoluir em termos de tarefas, as expectativas estão alinhadas. Caso isso deixe de acontecer, procurarei esse espaço para crescer fora aqui.

Entrevista 10

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: Estudei Gestão no ISEG - Lisbon School of Economics & Management e depois fiz mestrado em Gestão, com especialização em Marketing, na Nova School of Business and Economics. Foi um percurso exigente e tive de estudar bastante para chegar onde estou hoje. Atualmente trabalho como analista de pricing numa grande empresa, uma área onde nunca imaginei vir a trabalhar inicialmente. No entanto, ao longo do tempo percebi que gosto bastante da componente analítica, estratégica e do impacto que o pricing tem no negócio. Tem sido um percurso desafiante, mas também muito enriquecedor a nível profissional e pessoal.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: A transição entre a universidade e o mercado de trabalho foi bastante mais difícil do que eu esperava. Candidatei-me a muitas empresas e recebi vários 'nãos', o que acabou por ser

frustrante. Com o percurso académico que tinha, achei sinceramente que seria mais fácil entrar no mercado de trabalho. Sempre tive boas notas e investi muito no meu percurso académico, por isso imaginava que iria ter várias oportunidades e até poder escolher onde queria trabalhar. Na realidade, percebi que o mercado é muito mais competitivo do que parece na universidade. Acabei por entrar através de um estágio numa empresa que apostou em mim, e olhando para trás foi uma experiência importante para crescer, ganhar experiência e perceber melhor o mundo profissional.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Integro a minha atual organização há cerca de 2 anos e desempenho funções como analista de pricing. No meu dia-a-dia, o meu principal objetivo é garantir que a empresa se mantém competitiva no mercado. Para isso, acompanho constantemente a evolução do mercado e da concorrência, analisando tendências, tarifas, campanhas promocionais e o posicionamento competitivo. O trabalho exige bastante capacidade analítica, atenção ao detalhe e rapidez na tomada de decisão, porque pequenas alterações podem ter impacto direto nos resultados da empresa.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Os meus primeiros meses na organização foram bastante difíceis e a adaptação custou-me mais do que estava à espera. Entrar no mercado de trabalho é um choque grande porque tudo é novo: a dinâmica da empresa, a responsabilidade, o ritmo e até a forma de comunicar no contexto profissional. Senti também que, muitas vezes, as pessoas não sabem integrar muito bem os mais jovens ou recém-chegados, o que acaba por tornar a adaptação ainda mais desafiante. No início tive alguma dificuldade em sentir-me totalmente integrada e confiante no meu trabalho. Houve várias fases em que pensei seriamente em desistir, porque sentia muita pressão e insegurança. No entanto, com o tempo, fui conseguindo adaptar-me, ganhar mais confiança e perceber melhor o meu papel dentro da equipa e da empresa. Acho que hoje consigo olhar para essa fase como um período importante de crescimento, tanto a nível profissional

como pessoal, porque me obrigou a desenvolver resiliência, autonomia e capacidade de adaptação.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: A forma como fui acolhida teve bastante impacto no meu sentimento de pertença à organização, especialmente nos primeiros meses. Como estava numa fase completamente nova da minha vida, acho que o apoio, a integração e a forma como somos recebidos fazem muita diferença. No meu caso, senti alguma dificuldade nessa integração inicial, o que acabou por influenciar a forma como me sentia dentro da empresa. Quando entramos num ambiente novo, principalmente sendo jovens e sem muita experiência profissional, é importante sentir abertura, apoio e alguma orientação. Nem sempre senti isso no início, o que tornou o processo mais desafiante. Ainda assim, com o tempo fui criando relações, ganhando confiança e encontrando o meu espaço dentro da equipa. Isso ajudou-me a desenvolver um maior sentimento de pertença e a sentir-me mais integrada na organização.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: Atualmente, o que considero mais valioso no meu trabalho é a possibilidade de aprender constantemente e perceber o impacto direto que o meu trabalho pode ter no negócio. A área de pricing é muito dinâmica e obriga-nos a acompanhar o mercado, a concorrência e as mudanças no comportamento dos clientes quase diariamente, o que faz com que nenhum dia seja exatamente igual. Também valorizo muito o facto de ter desenvolvido competências analíticas, pensamento estratégico e capacidade de adaptação, porque sinto que são capacidades importantes para o meu crescimento profissional. Além disso, gosto da sensação de responsabilidade e de saber que o meu trabalho contribui para decisões importantes dentro da empresa.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: A relação que mantenho com as minhas colegas é bastante boa e isso tem um impacto muito positivo no meu dia-a-dia, porque passamos muitas horas no trabalho e o ambiente entre

equipa faz realmente diferença. Em relação à chefia, tive experiências bastante diferentes. Com a minha chefia anterior, não me identificava de todo e cheguei mesmo a pensar em sair da empresa, porque sentia pouca motivação e pouco reconhecimento pelo meu trabalho. Entretanto, houve uma mudança de chefia e isso mudou completamente a minha experiência profissional. Atualmente sinto-me muito mais satisfeita, motivada e com vontade de trabalhar, entregar análises de qualidade e mostrar aquilo que sou capaz de fazer. Sinto também que o meu trabalho é valorizado e reconhecido, seja através de elogios, confiança ou feedback positivo, e acho que isso é extremamente importante. Muitas vezes, as chefias esquecem-se do impacto que o reconhecimento pode ter na motivação e no desempenho das pessoas.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Acredito que a organização me tem dado oportunidades importantes de desenvolvimento profissional, principalmente através da experiência prática e da responsabilidade que fui ganhando ao longo do tempo. Estando numa área tão dinâmica como pricing, sinto que aprendo constantemente, tanto a nível técnico como estratégico. Nesta fase da minha carreira, isso é especialmente relevante porque ainda estou a construir a minha experiência profissional e a perceber melhor o caminho que quero seguir no futuro. Para mim, é importante sentir que estou a evoluir, a ganhar novas competências e que existe espaço para crescer dentro da empresa. Além disso, o facto de atualmente me sentir mais valorizada e apoiada pela minha chefia faz com que tenha mais motivação para aprender, desenvolver-me e assumir novos desafios.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Acho que esses fatores têm um impacto enorme na satisfação no trabalho, especialmente nesta fase inicial da carreira. A cultura organizacional e o ambiente de trabalho influenciam muito a motivação, a forma como nos sentimos no dia-a-dia e até a vontade de continuar na empresa. Para mim, trabalhar num ambiente onde existe respeito, apoio entre colegas e reconhecimento pelo trabalho faz toda a diferença. Quando nos sentimos valorizados

e integrados, acabamos por ter mais motivação, mais confiança e até melhor desempenho. Pelo contrário, um ambiente mais negativo ou com pouca comunicação pode afetar bastante a experiência profissional. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal também é algo que valorizo cada vez mais. Acho importante conseguir conciliar o trabalho com tempo para descansar, estar com família e amigos e cuidar da saúde mental, porque isso acaba por ter impacto direto na produtividade e no bem-estar.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Um dos fatores que mais pesa na minha decisão de permanecer numa organização é a possibilidade de crescimento, tanto a nível profissional como salarial. Sinto que o reconhecimento financeiro é importante porque acaba por refletir a valorização do trabalho e do esforço que colocamos diariamente. Atualmente, um dos aspetos que mais me desmotiva são os aumentos salariais muito baixos, porque sinto que nem sempre acompanham a evolução das responsabilidades, do desempenho e da dedicação ao trabalho. Isso acaba por me fazer pensar em procurar novas oportunidades profissionais onde possa ter melhores perspetivas de progressão e valorização. Além da questão salarial, também valorizo muito um bom ambiente de trabalho, reconhecimento por parte da chefia e oportunidades de desenvolvimento, porque acredito que esses fatores têm um grande impacto na motivação e satisfação profissional.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Para ponderar sair da minha empresa atual, outra organização teria de me oferecer melhores perspetivas de crescimento, principalmente a nível salarial e de progressão profissional. Nesta fase da minha carreira, é importante para mim sentir que existe reconhecimento pelo meu trabalho e possibilidade de evolução ao longo do tempo. Além disso, teria também de ser uma empresa com um bom ambiente de trabalho, uma cultura organizacional positiva e uma chefia que valorizasse as pessoas e o seu contributo. Depois de já ter passado por experiências muito diferentes a nível de liderança, percebi o impacto que isso tem na motivação, na confiança e até na vontade de continuar numa empresa. Outro fator importante seria a oportunidade de

continuar a aprender, desenvolver competências e assumir novos desafios profissionais que me permitam crescer.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Acredito que tenho bastante potencial para evoluir profissionalmente nos próximos anos, porque sou uma pessoa muito dedicada, ambiciosa e com vontade de aprender e crescer. Tento sempre dar o máximo no meu trabalho e, muitas vezes, acabo até por trabalhar para além do horário, porque gosto de entregar um bom trabalho e sentir que estou a evoluir. No entanto, apesar de sentir que posso crescer muito a nível profissional e de competências, tenho algumas dúvidas em relação à evolução salarial dentro da organização atual. Neste momento, sinto que o esforço e a dedicação nem sempre são acompanhados pela valorização financeira que esperaria, e isso acaba por influenciar as minhas expectativas em relação ao futuro. Acredito que a organização pode ter um papel importante no meu desenvolvimento, principalmente se continuar a dar oportunidades de crescimento, reconhecimento e novos desafios. Mas, ao mesmo tempo, também considero importante sentir que existe uma progressão salarial alinhada com o desempenho e a responsabilidade assumida.

Entrevista 11

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico consiste na minha licenciatura em Enfermagem, que terminei em 2019. Ao longo do curso, por ter uma componente bastante prática, passei por diversos ambientes clínicos desde o início. Após terminar a licenciatura, candidatei-me à contratação pública e acabei por conseguir vaga num hospital perto do meu local de residência, onde permaneço desde então.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: A transição não foi fácil. No ensino, temos a segurança de haver um professor ou enfermeiro que nos oriente e que valide as nossas ações e decisões. No entanto, quando iniciei o meu contrato, a responsabilidade passou a recair em mim e tinha de tomar as ações de forma autónoma. Não estava preparado para lidar com a pressão que existe e que, no fundo, só se aprende a gerir quando estamos no terreno. Nos primeiros meses senti um pico de stress gigante.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Integro um hospital público há cerca de quatro anos. As minhas funções recaem na avaliação contínua dos doentes, a administração de medicação e o tratamento de feridas. Além da parte clínica, existe ainda a parte burocrática que tenho de fazer, que acaba por roubar imenso tempo à parte mais prática e do terreno. Como já vou tendo alguma experiência também já assumo a passagem de turno, assim como o acolhimento de estudantes em estágio.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Os primeiros meses foram de sobrevivência e exaustão, lembro-me de chegar a casa e várias vezes chorar de medo de ter falhado com algum paciente. A minha adaptação acabou por correr bem graças aos meus colegas de equipa e do espírito de entreajuda que existe. O hospital em si não tem um programa de mentoria definido, portanto ia fazendo as coisas consoante aquilo que era necessário e com a ajuda dos meus colegas. A adaptação aos turnos também foi terrível porque não estava habituado e inicialmente o meu sono ficou completamente desregulado, o que contribuiu ainda mais para a minha exaustão.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: O acolhimento que tive foi bastante informal porque apenas partiu dos meus colegas, nomeadamente dos mais seniores. Apesar de não vir por parte do hospital, acabou por criar um bom ambiente e uma boa relação com a equipa. De um modo geral, existe sentimento de pertença ao meu serviço em específico e às pessoas com quem trabalho. Relativamente à

administração não existe esse sentimento, pelo contrário, acabo por me sentir um pouco invisível.

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: O mais valioso é aquilo que os doentes me passam, nomeadamente a gratidão e as suas experiências de vida. Para além disso, o meu trabalho é muito gratificante porque sei que a minha intervenção faz a ponte entre a dor e o alívio ou, em situações mais severas, entre a vida e a morte. Ouvir um obrigado de um paciente faz-me ganhar energia e acaba por compensar todos os momentos menos bons do dia. A um nível mais técnico, sem dúvida que o raciocínio que desenvolvi também é uma coisa que valorizo muito e me vai ser útil no meu percurso e até a nível pessoal.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: Com os meus colegas, a dinâmica é bastante positiva e existe um espírito de entreajuda muito grande porque todos temos a mesma sobrecarga e os mesmos problemas. Com a minha chefia direta a relação é essencialmente de respeito, havendo sempre alguma tensão por causa da gestão dos horários e muitas vezes à falta de pessoal para a carga de trabalho que temos. Acredito que o que me segura neste emprego é essencialmente a boa relação com os colegas diretos e aquilo que os pacientes me dão, se não fosse isso o turnover e o absentismo teriam níveis extraordinários.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: Vejo essas possibilidades de uma maneira negativa, pois a progressão de carreira na função pública acaba por ser bastante limitada. Para mim, isso é motivo de frustração porque investir na minha formação não se traduz em reconhecimento. Um enfermeiro pode trabalhar anos no seu limite para depois subir apenas um único escalão. Acredito que no longo prazo esta questão possa vir a influenciar a minha permanência na função pública.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Neste momento, existe um desequilíbrio bastante grande entre a minha vida pessoal e profissional que se deve aos turnos e às horas extra recorrentes. Para além disso, o facto de ter folgas rotativas também acaba por limitar a maneira como aproveito o meu tempo livre, porque não posso combinar nada com muita antecedência. Tudo isto acaba por influenciar negativamente a minha satisfação. O que acaba por ajudar é o facto de eu morar perto do meu local de trabalho e não ter de perder tempo em transportes públicos.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Os fatores que mais pesam são o meu bem-estar e o reconhecimento do meu trabalho, nomeadamente a parte financeira. Tenho quatro anos de experiência, o que considero algo sólido, e por isso penso muitas vezes que poderia ser mais valorizado noutro tipo de entidade. Para além disso, tenho trabalhado a um ritmo alucinante e o cansaço faz-se sentir. Neste momento, o facto de ter estabilidade de emprego é um dos pontos que me faz permanecer no hospital.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Para eu sair deste hospital ou até do SNS seria necessário haver aumento salarial, horários mais previsíveis e oportunidade para exercer a minha profissão de um modo mais respeitoso para com o doente, sem parecer que estamos numa linha de montagem como muitas vezes acontece. Além disso, se me oferecessem um emprego onde eu tivesse a vantagem de conseguir ter uma vida para além do hospital, eu mudava sem hesitar.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: Se continuar no meu atual emprego vejo a minha carreira estagnada, porque sinto que daqui a dois ou dez anos irei ganhar praticamente o mesmo e a fazer o mesmo ou ainda mais

trabalho. Como te disse, o hospital não me fornece um caminho de crescimento, mesmo que isso dependa de mim e do meu desempenho. Neste momento, penso em emigrar para um país onde a enfermagem é mais valorizada ou mesmo tirar uma especialização.

Entrevista 12

1. **Como descreve o seu percurso académico e profissional até chegar à função que desempenha atualmente?**

Resposta: O meu percurso académico iniciou com a minha licenciatura em Design de Comunicação e, logo em seguida iniciei o mestrado em Design. Ao longo da faculdade fui desenvolvendo alguns projetos de freelancing para criar o meu próprio portfólio. Alguns meses depois de ter terminado o mestrado fui contactado por uma agência sediada em Lisboa para integrar a equipa de produtos num regime de teletrabalho total. Comecei como designer júnior, mas atualmente já tenho três anos de experiência.

2. **Como foi para si a transição entre a universidade e o mercado de trabalho?**

Resposta: A nível técnico foi bastante tranquilo porque a faculdade deu-me bases metodológicas muito boas. O que mais estranhei foi o ritmo corporativo e o facto de trabalhar 100% digital. Na universidade, toda a parte criativa é muito colaborativa, pois em sala de aula facilmente discutimos ideias e recebemos feedback de professores ou colegas. No trabalho remoto, não é bem assim. Não existe contacto físico com colegas e não conseguimos interpretar bem certas reações. Essa parte foi a que mais me custou.

3. **Há quanto tempo integra a sua atual organização e que funções assume no seu dia-a-dia?**

Resposta: Estou nesta agência há três anos. As minhas funções diárias estão voltadas para o ciclo de desenvolvimento de produtos digitais. Os meus dias são iniciados com uma reunião diária de alinhamento das tarefas do dia com gestores de produto e programadores, sendo que no resto de tempo foco na criação dos sistemas de design, bem como na sua atualização.

4. **Como descreve os seus primeiros meses na organização e a sua adaptação ao contexto de trabalho?**

Resposta: Os meses iniciais foram de grande adaptação à cultura da empresa e ao próprio mercado de trabalho. O meu onboarding foi totalmente remoto e isso fez com que a minha ligação com as pessoas da empresa demorasse mais a ser criada. Os meus equipamentos de trabalho foram enviados via transportadora, nunca contactei pessoalmente com ninguém da empresa. Quanto à parte técnica, adaptei-me facilmente às ferramentas de trabalho da empresa e sempre que necessitava de alguma ajuda, bastava marcar uma reunião ou enviar uma mensagem que acabava sempre por ser ajudado.

5. **De que modo a forma como foi acolhido(a) na organização influenciou o seu sentimento de pertença à mesma?**

Resposta: O meu acolhimento foi bastante focado na eficácia e nos objetivos. No meu primeiro dia adicionaram-me aos canais da empresa e a minha chefia conduziu uma videochamada de apresentação onde me explicou de um modo muito sucinto quem era quem e de que modo essas pessoas poderiam apoiar o meu trabalho. Nos dias seguintes explicaram-me o que era esperado de mim, como funcionavam as ferramentas e foi tempo de colocar as mãos na massa. Comecei a produzir desde logo. Sinto que se o acolhimento tivesse tido dinâmicas mais humanas logo no início, a minha ligação afetiva à organização poderia ser maior. Acabo por ver a empresa como um cliente para quem presto serviços e não como a tradicional "família".

6. **O que considera mais valioso no seu trabalho atualmente e porquê?**

Resposta: Sem dúvida que o que eu mais valorizo é a liberdade que o meu trabalho me dá, quer a nível de horário quer a nível geográfico porque posso trabalhar onde e a que horas quiser desde que cumpra as tarefas estabelecidas para aquele dia. Além disso, não ter de me deslocar até ao escritório e não ter de enfrentar filas de trânsito dá-me uma qualidade de vida fantástica. Como o meu trabalho é bastante criativo, o facto de conseguir gerir o meu tempo é das coisas mais valiosas que tenho.

7. **Como descreve a dinâmica que mantém com a sua chefia e colegas e de que modo essas relações impactam a sua experiência profissional?**

Resposta: A relação com a minha chefia é bastante boa e baseada em confiança. Com os meus colegas, a dinâmica é muita gira, existe um grande espírito de entreajuda e existe abertura para criticar de modo construtivo o trabalho uns dos outros. Ainda assim, estas reações acabam por ser muito centradas nas tarefas, faltando as conversas espontâneas ou os desabafos de corredor. Se por um lado é um ambiente pacífico devido à distância, os vínculos também são mais superficiais.

8. **Como avalia as possibilidades de desenvolvimento profissional que a organização lhe oferece e por que são relevantes para si nesta fase da sua carreira?**

Resposta: As possibilidades de desenvolvimento profissional são ótimas. A empresa é bastante tecnológica e proporciona aos colaboradores um orçamento para cursos de especialização, participação em conferências de design. Além disso, dá abertura para utilizar novas abordagens nos projetos. Estando eu no início da minha carreira, tudo isto é excelente e permite melhorar as minhas competências e o meu portfólio. Para além disso, faz com que eu continue motivado.

9. **De que forma é que fatores como cultura organizacional, ambiente de trabalho ou equilíbrio entre vida profissional e pessoal influenciam a sua satisfação no trabalho?**

Resposta: Acredito que influencia bastante. A maioria das pessoas acredita que o teletrabalho permite ter um grande equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, é muito fácil confundir as duas coisas porque no fundo ambas acontecem no mesmo espaço. É muito fácil cair na tentação de ir responder a um email ou adiantar algum projeto que esteja mais complicado fora de horas. Tudo isto exige limites impostos por mim próprio para conseguir descansar e aproveitar o meu tempo. Se a própria cultura da empresa fosse muito evasiva isso acabaria por gerar alguma insatisfação, mas tenho muita sorte porque nesse aspeto a empresa é excelente.

10. **Que fatores pesam mais na sua decisão de permanecer na organização ou de procurar novas oportunidades profissionais?**

Resposta: Neste momento, os fatores que mais pesam são o nível de flexibilidade e o tipo de projetos que me dão. Se neste momento a empresa me obrigasse a ir todos os dias ao escritório, obviamente ia procurar uma nova oportunidade, até porque estou bastante distante da sede. Quanto ao tipo de projetos, enquanto a agência me atribuir projetos que me motivem e me façam crescer como profissional não tenciono sair. No entanto, caso isso deixe de acontecer irei ponderar abandonar a organização. O mercado do design é bastante global e até competitivo, por isso outro fator que acaba por afetar a decisão é também a remuneração. Ponderava sair devido à remuneração se sentisse que esta já não acompanhava o mercado.

11. **O que seria necessário outra organização oferecer-lhe para que ponderasse a saída da sua empresa atual?**

Resposta: Seria necessário a proposta vir de uma empresa internacional que mantivesse o meu regime de trabalho atual e, associado a isso, uma remuneração mais elevada. Além disso, o projeto teria de ser mais interessante do que o que tenho atualmente em mãos e que no futuro me trouxesse bastante retorno. De um modo geral, teria de ser uma proposta mesmo muito boa porque não trocaria o que tenho por algo muito similar devido à estabilidade e ao conhecimento que já tenho dos processos da agência.

12. **Como vê a evolução da sua carreira nos próximos anos e de que modo a organização atual pode influenciar essas expectativas?**

Resposta: No futuro, o meu principal objetivo é evoluir para uma posição senior ou assumir uma posição de coordenação. Acho que a minha organização atual pode influenciar de modo positivo se mantiver a autonomia que me tem dado e se permitir que acompanhe designers juniores ou até mesmo estagiários que entrem para a empresa. Se tudo isto se proporcionar não tenho razão para abandonar a empresa, no entanto, se sentir que atingi um teto então irei abandonar a agência porque o mercado digital tem demasiada oferta para eu escolher estagnar.