

Universidade Europeia
Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia



**Retenção de trabalhadores juniores e seniores na área
da Consultoria em Recursos Humanos: Fatores de
Retenção, Taxa de *Turnover* e de Contratação**

Pedro Tavares Baltasar

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão

Setembro de 2025

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Universidade Europeia
Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia



Retenção de trabalhadores juniores e seniores na área da Consultoria em Recursos Humanos: Fatores de Retenção, Taxa de *Turnover* e de Contratação

Pedro Tavares Baltasar

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Coordenadora da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia.

Lisboa, Setembro de 2025

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao fim desta jornada, não poderia deixar de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de diferentes formas, contribuíram para a concretização desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pela paciência em todos os momentos de dificuldade.

À minha mãe, a minha maior inspiração, expresso a mais profunda gratidão. Pelo amor incondicional, pela paciência infinita e pela força com que sempre me apoiou, mesmo nos momentos mais difíceis, esta conquista é nossa. Obrigado por acreditar em mim quando nem eu acreditava ou duvidava, por cada palavra de encorajamento, cada gesto de cuidado e pelo exemplo de dedicação, profissionalismo e resiliência. Tudo o que sou e tudo o que alcancei devo, em grande parte, à minha magnífica mãe.

Ao meu pai, exemplo de perfeccionismo e perseverança, devo não só a força para enfrentar os desafios desta etapa, mas também os valores que me orientam.

Ao meu avô, verdadeiro companheiro de vida, dedico um agradecimento profundamente especial. A sua sabedoria, os seus conselhos e a sua presença constante foram sempre fonte de motivação e de força para mim. Mais do que um avô, tem sido um exemplo de caráter, humildade, disciplina, trabalho e dedicação, inspirando-me a ser uma pessoa melhor a cada dia. Esta conquista é de ambos, e levo comigo, em cada passo, os ensinamentos e valores que me transmitiu com tanto amor.

À minha namorada, minha companheira de todos os dias, deixo um agradecimento do tamanho da sua presença na minha vida. Foi orientadora nas minhas indecisões, ajudante incansável nos momentos de dificuldade e suporte constante em cada passo desta caminhada. Obrigado por estares ao meu lado com paciência, carinho e compreensão, celebrando as conquistas e oferecendo força nos momentos de incerteza. Mais do que parceira, foi inspiração e motivação para que eu nunca desistisse.

À minha madrinha/tia, pelo carinho, e pelo apoio incondicional em todos os momentos, deixo um agradecimento especial. À minha prima, pela amizade e compreensão, sou grato por tornar este percurso mais leve e alegre.

À minha orientadora, agradeço pelo acompanhamento generoso durante as etapas deste trabalho, realçando a sua competência e sensibilidade na condução das orientações para o desenvolvimento desta pesquisa e para o meu amadurecimento acadêmico.

Aos colegas e amigos do mestrado, pela partilha de conhecimentos e pelas conversas que tornaram este percurso mais enriquecedor.

Aos professores do mestrado e à *mui nobre* Universidade Europeia, pela qualidade do ensino, pela orientação académica e pelas oportunidades que proporcionaram ao longo da minha formação.

Aos colegas de trabalho, que compreenderam as minhas ausências e me incentivaram a seguir em frente, expresso a minha gratidão pelo apoio prático e emocional nos momentos em que conciliar vida profissional e académica parecia um grande desafio.

A todos os que, de alguma forma, caminharam ao meu lado nesta trajetória, o meu mais sincero agradecimento. Sem vocês, esta conquista não seria possível.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar os principais fatores de retenção dos colaboradores e avaliar as preferências de contratação e índices de *turnover*.

Estudo descritivo correlacional, que envolveu 71 colaboradores de uma empresa do setor da Consultoria em RH em Portugal, através da aplicação de um questionário, e recolha dos indicadores de *turnover* e contratação.

Em geral são valorizados fatores da “Valorização e Reconhecimento Organizacional” e “Condições e Desenvolvimento Profissional”, com maior importância os salários e políticas remuneratórias atrativas, progressão de carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e estabilidade profissional.

Os jovens priorizam a “Valorização e Identidade Profissional” e “Valorização e Retenção de Talentos”, com importância acentuada no salário atrativo e compatível com o trabalho. Os seniores valorizam o “Desenvolvimento de Carreira e condições de trabalho” e “Valorização e Pertença Organizacional”, com maior ênfase aos horários flexíveis, com as diferenças médias entre ambos os grupos diminuta.

O *turnover* foi maioritariamente superior à contratação, sendo que a maior taxa de *turnover* foi em 2021. Na maioria os juniores apresentam maior *turnover*, apesar de serem contratados em maior número.

As organizações necessitam de prestar atenção aos perfis e à motivação dos profissionais, principalmente das gerações mais juniores, para adequarem os seus modelos de retenção de trabalhadores, e assim diminuir o *turnover*.

Palavras-chave: Contratação, Seniores, Retenção, Consultoria, Recursos Humanos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

ABSTRACT

The objective of the study was to identify the main factors for employee retention and assess hiring preferences and turnover rates.

A descriptive correlational study involving 71 employees of a company in the HR consultancy sector in Portugal, through the application of a questionnaire and the collection of *turnover* and hiring indicators.

In general, factors related to “Organizational Appreciation and Recognition” and “Conditions and Professional Development” are valued, with salaries and attractive remuneration policies being of greater importance, career progression, work-life balance and job stability.

Young people prioritize “Professional Recognition and Identity” and “Talent Recognition and Retention”, with a marked emphasis on attractive and job-compatible salaries. Seniors value “Career Development and working conditions” and “Organizational Appreciation and Belonging”, with greater emphasis on flexible hours, with minimal average differences between both groups.

Turnover was mostly higher than hiring, with the highest *turnover* rate in 2021. In most cases, juniors have higher *turnover*, despite being hired in greater numbers.

Organizations need to pay attention to the profiles and motivation of professionals, especially younger generations, in order to adapt their employee retention models and thus reduce *turnover*.

Keywords: Recruitment, Senior Professionals, Retention, Consulting, Human Resources.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1 DEFINIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E CONSULTORIA.....	3
1.2 RETENÇÃO DE TALENTO.....	5
1.3 DIFERENÇAS GERACIONAIS	9
1.4 EMPREGABILIDADE DE PERFIS JOVENS.....	14
2. OBJETIVOS	16
3. METODOLOGIA	18
3.1. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	18
3.1.1. QUESTIONÁRIO.....	18
3.1.2. INDICADORES DE CONTRATAÇÃO.....	19
3.1.3. INDICADORES DE TURNOVER.....	20
3.2. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS.....	21
3.3. PROCEDIMENTOS.....	24
3.4. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	24
3.5. TRATAMENTO ESTATÍSTICO	25
4. RESULTADOS.....	26
4.1. PERCEÇÃO SOBRE A EXISTÊNCIA DE FATORES DE RETENÇÃO.....	26
4.2. INFLUÊNCIA DOS FATORES DE RETENÇÃO NA PERMANÊNCIA DE TALENTOS.....	28
4.3. DIFERENÇAS ENTRE JUNIORES E SENIORES NOS FATORES DE RETENÇÃO.....	31
4.4. TURNOVER E CONTRAÇÃO DE PERFIS JUNIORES VS. SENIORES	40
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
5.1. PERCEÇÃO SOBRE A EXISTÊNCIA DE FATORES DE RETENÇÃO.....	44
5.2. INFLUÊNCIA DOS FATORES DE RETENÇÃO NA PERMANÊNCIA DE TALENTOS.....	45
5.3. DIFERENÇAS ENTRE JUNIORES E SENIORES NOS FATORES DE RETENÇÃO.....	47
5.4. <i>TURNOVER</i> E CONTRAÇÃO DE PERFIS JUNIORES VS. SENIORES	52

5.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54
6. CONCLUSÕES	56
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
8. APÊNDICES.....	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Definição operacional das variáveis sociodemográficas.....	21
Tabela 2- Definição operacional das variáveis de retenção.....	22
Tabela 3- Definição operacional das variáveis organizacionais.....	23
Tabela 4- Análise Descritiva.....	26
Tabela 5- Análise de Fatores.....	29
Tabela 6- Perceção sobre os fatores de retenção entre juniores e seniores.....	32
Tabela 7- Diferenças na perceção dos fatores de retenção entre juniores e seniores.....	35
Tabela 9- Cargas fatorias e comunalidades dos itens pelos grupos em estudo (juniores/seniores).....	38
Tabela 9- Taxa de contratação e <i>turnover</i> global.....	40
Tabela 10- Número de contratações e <i>turnover</i> entre perfis Juniores e Seniores.....	41
Tabela 11- Tempo de permanência nas empresas entre perfis juniores e seniores.....	42

ÍNDICE DE APÊNDICE

Apêndice 1- Questionário sobre Retenção de Trabalhadores.....	64
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CV	Curriculum Vitae
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HPWS	High Performance Working Systems
RH	Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
KMO	Teste de Kaiser-Meyer-Olkin
α	Teste Alfa de Cronbach

INTRODUÇÃO

A simbiose entre o ser humano e o mundo do trabalho é longínqua e tem sofrido profundas alterações ao longo do tempo. Após as revoluções industriais, passou a fornecer-se maior importância às pessoas, enquanto membro ativo no processo produtivo de uma empresa. (Catarina Santos, 2021) Surgiu posteriormente, o conceito de Gestão de Pessoas (GP) que não se resume somente à satisfação dos colaboradores, mas essencialmente ao desenvolvimento de um sentimento de pertença e realização pessoal, que contribui de forma significativa para a retenção de talento, encarado como um elemento-chave para o sucesso da organização. (Barros Da Silva et al., n.d.; Catarina Santos, 2021)

Assim, a Gestão de Pessoas corresponde ao conjunto de práticas que visam maximizar o potencial dos comportamentos humanos, conjuntamente com as novas políticas de HPWS (*High Performance Working Systems*), sendo possível seleccionar, desenvolver e reter forças de trabalho com capacidades, conhecimentos e competências ímpares, motivando à aplicação do *know-how* no local de trabalho. (Becker & Huselid, 2006; Catarina Santos, 2021) Com a GP pretende-se analisar a organização como um todo, agilizar a integração de novos colaboradores, promover a competitividade e desenvolver planos de formação que integrem o conceito de motivação para um clima organizacional com alicerces em valores e comportamentos éticos. (Catarina Santos, 2021)

É de extrema importância que os gestores de Recursos Humanos estejam atentos às tendências do mundo e do mercado, procurando garantir que oferecem aos seus colaboradores condições para que estes se sintam valorizados, e deste modo, motivados e comprometidos com a organização. (Becker & Huselid, 2006) As pessoas, ou neste caso, os colaboradores de uma organização são os responsáveis pela criatividade da mesma, uma vez que são elas que desenvolvem, produzem e vendem produtos e serviços, controlam a qualidade, alocam recursos financeiros às áreas chave, e estabelecem estratégias e objetivos para a organização. (Catarina Santos, 2021)

A transição dos jovens formados da universidade para o mercado de trabalho é uma fase crucial na vida dos recém-licenciados. (Humburg & van der Velden, 2015) O primeiro contacto com o mercado de trabalho é a única forma para aferirem o reconhecimento das suas competências e se o investimento realizado na sua educação é recompensado pelo futuro emprego. (Humburg & van der Velden, 2015)

É de suma relevância aferir as competências que aumentam ou diminuem a empregabilidade dos licenciados na perspetiva dos empregadores (Humburg & van der Velden, 2015), bem como conhecer as preferências subjacentes às decisões de seleção e contratação por parte dos empregadores. O estudo desta temática fornecerá informações importantes que podem refletir-se nas escolhas educativas dos estudantes universitários e permitir que as instituições de ensino superior ajudem os seus estudantes a adquirir as competências necessárias ao sucesso no futuro mercado de trabalho. (Humburg & van der Velden, 2015)

Atualmente, a perspetiva das empresas depende cada vez mais da satisfação, envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Frente a este contexto, o custo relacionado com a perda de um profissional considerado chave para a empresa tende a ser alto, e pode estar relacionado a fatores como a perda de conhecimento e competência individual para a concorrência, descontinuidade do trabalho, perda de investimentos realizados no desenvolvimento dos profissionais e tempo para atrair, contratar e desenvolver outro profissional. Assim, reter pessoas nas organizações pode representar um desafio a ser enfrentado. (Carrara et al., 2014)

A finalidade deste estudo foi verificar os principais fatores de retenção dos colaboradores, bem como avaliar as preferências de contratação e índices de *turnover*. O estudo desta temática revela-se pertinente dada a elevada rotação existente no mercado de trabalho atual, bem como os principais fatores valorizados pelos colaboradores.

Esta dissertação é composta por sete capítulos. O primeiro capítulo é destinado à introdução e apresenta uma breve descrição da problemática em estudo. O segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico, onde se abordam conceitos e definições de RH e Consultoria, retenção de talentos, diferenças geracionais e empregabilidade dos perfis jovens. O terceiro capítulo apresenta os objetivos e respetivas hipóteses de estudo e o quarto capítulo é referente à metodologia utilizada para responder aos objetivos propostos.

O quinto capítulo diz respeito à análise dos resultados guiada através dos objetivos do estudo, ao passo que o sexto capítulo aborda a discussão dos resultados elencados no capítulo cinco. Por último, o sétimo, e último capítulo, apresenta as principais conclusões.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Definição de Recursos Humanos e Consultoria

Os Recursos Humanos são definidos como a função organizacional com o propósito de obter as pessoas necessárias à organização, integrando-as e desenvolvendo-as, para que atinjam os objetivos estratégicos definidos pelos seus superiores hierárquicos. Já a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pretende alcançar o propósito inerente à função de Recursos Humanos, otimizando o contributo humano para o alcance das metas da organização, através de fatores condicionantes externos e internos (Silva, 2021), envolvendo um leque diversificado de atividades inter-relacionadas, tais como o planeamento estratégico de Recursos Humanos, a análise e descrição de funções, os processos de recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento de competências, a avaliação de desempenho, a definição de sistemas de recompensas, a administração do pessoal e a gestão das relações laborais, entre outras. A execução eficaz destas práticas requer um conhecimento aprofundado da natureza e estrutura das organizações, dos fundamentos do comportamento humano no contexto organizacional, bem como do enquadramento jurídico que regula as relações laborais. (Padial, 2005; Tavares, 2018)

A conceção da Gestão de Recursos Humanos (GRH) teve origem na década de 1960, alicerçada na premissa de que os Recursos Humanos (RH) representam um ativo estratégico e valioso para as organizações, substituindo progressivamente a designação anterior de "Gestão de Pessoal". De acordo com, Deadrick e Stone (2014) e Tavares (2018), esta nova abordagem procurava conciliar a promoção do bem-estar dos colaboradores com o incremento da produtividade organizacional, visando, assim, satisfazer simultaneamente os interesses dos trabalhadores e das entidades empregadoras. Embora o conceito de GRH tenha emergido há mais de quatro décadas (Tavares, 2018), foi sobretudo a partir da década de 1990 que se intensificou o debate em torno do seu papel estratégico nas organizações, onde o fator humano passou a ser amplamente reconhecido como elemento central para o desenvolvimento organizacional e para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. (Marques, 2010; Tavares, 2018)

A GRH assume assim um papel central, como uma dimensão estratégica que tem vindo a evoluir significativamente ao longo do tempo (Deadrick & Stone, 2014; Tavares, 2018), revelando-se crucial na capacidade das organizações se adaptarem e responderem eficazmente

aos diversos desafios emergentes. Para tal, é imperativo que a GRH seja gerida com especial atenção em todas as suas vertentes operacionais e estratégicas. (Tavares, 2018)

São apresentadas diversas vertentes, como a vertente académica do conhecimento, a vertente jurídica consubstanciada pela legislação laboral, a vertente psicológica e socióloga, com conhecimentos na área da motivação, comunicação, liderança, entre outros, mas também a vertente organizacional. (Silva, 2021)

Nas grandes e médias organizações é comum a existência de um Departamento de Recursos Humanos, competentes e designados para o processamento salarial, seleção de candidatos e gestão e resolução de problemas departamentais de natureza relacional. Já nas pequenas empresas, o responsável pelo GRH provavelmente será a entidade patronal conjuntamente com um departamento de contabilidade. (Silva, 2021) Assim, compete ao departamento de RH colaborar na elaboração de uma estratégia de RH, baseada nos objetivos e estratégias organizacionais, elaborar definições das funções profissionais e avaliação das mesmas, procura de recrutamento de candidatos, bem como o *onboarding* e colaboração no desenvolvimento da carreira profissional, implementação de processos de avaliação de desempenho, elaboração de políticas de recompensas (salários, prémios, entre outros), trabalhar todos os aspetos jurídico- laborais e administrativos, aconselhamento dos restantes gestores sobre psicossociologia organizacional e implementar a comunicação interna. (Silva, 2021)

No entanto, nem tudo são facilidades e existem condicionantes internas, como a dimensão da organização, no que compete ao número de colaboradores, a estratégia e cultura organizacional e o sistema técnico, bem como condicionantes externos, como por exemplo a cultura nacional e individual, complexidade do meio ambiente, entre outros. (Silva, 2021)

A consultoria moderna, no mundo atual, é essencial para as empresas que procuram inovação, eficiência e adaptação rápida às mudanças. Com o auxílio da tecnologia e a transformação digital, os consultores oferecem soluções estratégicas personalizadas, ajudando diversas áreas de negócios a crescer de forma competitiva.

A consultoria é um serviço especializado que surgiu como resultado do *outsourcing* (Poorani & Thiyagarajan, 2018), que fornece orientação estratégica e soluções personalizadas para empresas e profissionais. Com *expertise* em diversas áreas, os consultores analisam desafios, identificam oportunidades e implementam melhorias para otimizar processos, aumentar a eficiência e impulsionar resultados, tanto na área da gestão, como *marketing*,

tecnologia ou finanças. Os consultores de RH de hoje são responsáveis por auxiliar os clientes na integração estratégica de processos, programas e práticas de RH eficazes nas operações diárias. (Poorani & Thiyagarajan, 2018)

Os problemas crescentes nas áreas de RH, como a globalização, aumento das necessidades de negócio e dos requisitos de recrutamento, o recrutamento dinâmico, gestão eficiente de recursos, entre outros, resultaram na dependência da consultoria de RH. (Poorani & Thiyagarajan, 2018)

Em 2017, estimava-se que o *Outsourcing* de Recursos Humanos alcança-se 199.60 mil milhões de dólares, impulsionado pela necessidade crescente de alinhamento entre as operações comerciais e os RH, redução de custos, gestão, mudanças na estrutura política e tecnologia. (Poorani & Thiyagarajan, 2018) As principais razões para a terceirização destes serviços devem-se à redução de custos e obtenção de soluções especializadas. (Poorani & Thiyagarajan, 2018)

1.2 Retenção de Talento

O conceito “talento” acarreta diversas definições, mas ainda não foi alcançado o consenso. O talento é a soma das habilidades de uma pessoa, os seus dons intrínsecos, conhecimentos, experiências, inteligência, julgamento, atitude, caráter e também a capacidade de aprender e a vontade de crescer. (Carrara et al., 2014; Dresselhaus, 2010) Vários autores propõem que os atributos que caracterizam um talento são o conhecimento, habilidades, traços pessoais e experiência profissional e complementa que estes critérios definem as posições que os indivíduos devem ocupar nas organizações. (Carrara et al., 2014; Dresselhaus, 2010) Por outro lado, a definição de talento, pressupõe o produto da competência, contribuição e compromisso. (Carrara et al., 2014) Para Mäkelä, Björkman e Ehrnrooth, 2010 *cit* Carrara et al., 2014, a maioria das grandes multinacionais, definem talento como o empregado que tem elevado desempenho, potencial e vontade para crescer na organização. Na totalidade, os conceitos de talento trazem características que devem estar presentes no indivíduo, como desempenho, entrega de resultados, potencial, capacidade de transformar, de assumir riscos e de aprender, vontade de crescer, comprometimento, entre outros. (Carrara et al., 2014)

Os fatores de atração considerados por um talento a trabalharem em dada organização deveria ser um dos principais focos para a análise do fenómeno da retenção, por parte dos departamentos de Recursos Humanos. É de extrema importância não agir somente quando se

efetiva a fuga de talentos, identificando o que os atrai e os motivos de permanência na empresa. (Carrara et al., 2014)

De acordo com os Gestores de Recursos Humanos (GRH), a literatura existente não apresenta uma definição estruturada e consolidada do conceito de retenção de colaboradores, sendo este abordado de forma dispersa e com base em algumas características identificadas pontualmente. (Faustino, 2017; Celina Santos, 2015) Por um lado, a retenção de talento pressupõe o estabelecimento de um vínculo de compromisso por parte dos profissionais, sendo entendida como a capacidade da organização em conservar os seus colaboradores ao longo do tempo (Bonilla, 2013; Faustino, 2017; Yamamoto, 2013), e por outro, determina-se através da satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores. (Faustino, 2017; Celina Santos, 2015)

Num estágio inicial, a gestão da retenção de talentos não era considerada uma prioridade na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH). No entanto, essa desvalorização levou, progressivamente, ao desenvolvimento de uma maior consciencialização, por parte do mercado de trabalho, sobre a importância estratégica das pessoas nas organizações. (Faustino, 2017) Tal reconhecimento baseia-se na premissa de que os Recursos Humanos constituem o ativo mais valioso das organizações (Faustino, 2017), sendo o fator que mais decisivamente influencia o seu sucesso ou fracasso, e, conseqüentemente, a sua continuidade no mercado. (Cegarra-Leiva et al., 2012; Faustino, 2017)

Perspetiva-se que, num futuro próximo, a retenção de talento venha a assumir-se como um fator crítico de sucesso para as organizações a nível global (Faustino, 2017; Vaiman et al., 2015), devido ao prognóstico de orientação para a mobilidade global, rápido crescimento do mercado (Martins et al., 2018; Faustino, 2017; Santos, 2015), ao decréscimo acentuado da população ativa com a diminuição da população jovem (Faustino, 2017) e em consequência da previsão de escassez de mão-de-obra qualificada. (Martins et al., 2018; Abhayawansa & Abeysekera, 2008; Faustino, 2017) Adicionalmente, observa-se uma tendência crescente de aumento da rotatividade de colaboradores, evidenciada pelo facto de a média de permanência dos profissionais numa organização ser atualmente de aproximadamente três ponto três anos (Faustino, 2017), contrastando com investigações anteriores, que indicavam que, ao longo de toda a carreira, os indivíduos mudavam de organização, em média, apenas três vezes.

No Brasil e em diversas empresas no mundo, são usadas estratégias, como a redução da desigualdade salarial e ajuda financeira na educação dos filhos, para auxiliar os gestores de Recursos Humanos na retenção de talentos. (Martins et al., 2018)

São diversas as teorias respeitantes ao *turnover*. March e Simon (1958) (Faustino, 2017) desenvolveram um modelo inovador de explicação do *turnover*, conhecido como a “Teoria do Equilíbrio Organizacional”. Esta abordagem sustenta que os principais determinantes da decisão de um colaborador em abandonar a organização residem, por um lado, na facilidade da mudança (grau de satisfação do indivíduo com a organização atual) e, por outro, na conveniência percebida da transição (perceção que o colaborador tem relativamente ao funcionamento e atratividade de oportunidades externas). Neste enquadramento, também a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954) (Faustino, 2017; Maslow, 1954), define a atribuição ou a ausência de determinados fatores ao colaborador como influência direta nos seus níveis de satisfação, o que, por sua vez, pode refletir-se num aumento ou redução da rotatividade/*turnover* dentro da organização.

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg, Mausner e Synderman em 1959 (Faustino, 2017), defende que os fatores que conduzem à satisfação e à insatisfação no trabalho não são os mesmos, sendo por isso considerados distintos. Segundo esta perspetiva, os fatores intrínsecos ao conteúdo do trabalho — como o reconhecimento, a realização pessoal e o crescimento profissional — estão associados à satisfação e, consequentemente, à retenção dos colaboradores. Por outro lado, os fatores extrínsecos, ou higiénicos — como as condições de trabalho, a remuneração e as políticas organizacionais —, quando ausentes ou insuficientemente assegurados, tendem a gerar insatisfação e a contribuir para o aumento do *turnover*.

Estudos mais recentes (Faustino, 2017; Mountford, 2013) têm aprofundado a análise da retenção, considerando diferentes *clusters* de organizações e perfis de colaboradores. Estes trabalhos exploram a temática em contextos de setores de atividade específicos, funções profissionais distintas, missões internacionais e variáveis demográficas diversificadas, refletindo a complexidade e a heterogeneidade dos fatores que influenciam a permanência dos indivíduos nas organizações.

A carreira, remuneração, recompensas, contexto de trabalho, desafios, ambiente, pressão, *stress*, estilos de gestão e trabalho são fatores citados como os de maior impacto no processo de retenção. (Carrara et al., 2014; Holtom et al., 2008; Mitchell et al., 2001)

Nas pesquisas de satisfação no emprego, a remuneração e o pacote de benefícios aparecem sempre como os fatores menos favoráveis, mas as oportunidades de crescimento e

desenvolvimento de habilidades e capacidades já podem ser consideradas de extrema importância. Quando os colaboradores sentem que a remuneração é justa e adequada ao trabalho realizado, ao mesmo tempo que é apoiada por boas práticas de gestão, as perspectivas de obtenção de um salário superior noutra organização não são suficientes para os atrair. (Carrara et al., 2014)

Na área da saúde um estudo de Witter et al (2011) (Faustino, 2017; Witter et al., 2011) evidenciou que a disparidade significativa na remuneração constitui o fator mais determinante para a mobilidade laboral. Adicionalmente, a duração dos períodos de mobilidade e a qualidade dos equipamentos disponíveis no local de trabalho revelaram-se também variáveis com influência relevante nas decisões dos profissionais deste setor.

Para além disso, os colaboradores não toleram trabalhar num ambiente hostil e desgastante, que gere altos níveis de *stress* e conflitos, ao passo que quando reconhecem o seu trabalho como significativo e importante, têm tendência a sentir-se mais motivados, aumentando exponencialmente a probabilidade de não aceitarem qualquer proposta de troca de organização. (Carrara et al., 2014)

Variáveis como a flexibilidade de horário e local, carga de trabalho, tempo disponibilizado para a empresa e pressão por resultados de trabalho são fatores importantes e tidos em conta pelos colaboradores, que procuram cada vez mais o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e são muitas vezes o ponto chave no processo de tomada de decisão de mudança de empresa. (Carrara et al., 2014; Holtom et al., 2008)

No método de entrevista utilizado por Carrara et al., 2014, os entrevistados indicaram como principais pontos fortes da organização que influenciam a sua permanência, o ambiente agradável e de respeito, autonomia, possibilidade de carreira, trabalho desafiador, aprendizagem, reconhecimento do trabalho, organização dos processos e ferramentas de gestão.

Outro tema de grande relevância refere-se à relação entre o assédio sexual e a retenção de colaboradores, evidenciando que políticas organizacionais eficazes no combate ao assédio sexual, bem como a ocorrência reduzida de incidentes, estão associadas a níveis mais elevados de compromisso afetivo e a uma maior intenção dos colaboradores de permanecer na organização. (Faustino, 2017; Jiang et al., 2015)

Os principais determinantes das intenções de saída dos colaboradores incluem a qualidade da liderança exercida pelos superiores, a cultura organizacional vigente, a conduta ética praticada, o grau de *empowerment* e respeito conferido aos funcionários, as oportunidades de progressão na carreira, a sustentabilidade dos objetivos de desempenho estabelecidos, a

sobrecarga laboral, a política remuneratória, o estado de recessão organizacional, os desafios enfrentados, a capacidade de inovação e implementação de novos projetos, assim como a percepção do suporte proporcionado pela organização. (Faustino, 2017)

Num estudo de Carrara et al., (2014), as variáveis que obtiveram maior pontuação tanto na retenção como na permanência em determinada organização foram o respeito, imagem da empresa, interferência do trabalho na vida pessoal e possibilidade de crescimento. Para além disso, neste estudo avaliaram três gerações diferentes de colaboradores (*baby boomers*, geração X e geração Y) e não foram evidenciadas diferenças estatísticas entre as três gerações quanto à avaliação dos fatores organizacionais influentes na retenção, permanência e saída, o que não vai de encontro a outros estudos, sendo necessário uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema.

1.3 Diferenças Geracionais

Nas organizações contemporâneas, a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho tornou-se uma realidade cada vez mais presente e desafiadora. Cada geração traz consigo valores, expectativas, formas de comunicação e estilos de trabalho distintos, os quais influenciam diretamente a dinâmica organizacional. Compreender essas diferenças é fundamental para que as empresas consigam promover uma gestão eficaz, garantir a coesão das equipas e maximizar a produtividade. Assim, a identificação e a adaptação às especificidades geracionais são elementos cruciais para o sucesso das estratégias de liderança e para o desenvolvimento sustentável das organizações.

A definição de geração compreende um conjunto de indivíduos nascidos num mesmo período de tempo, que comportam valores idênticos, resultado da vivência de eventos sociais marcantes e agentes externos, que os distinguem de indivíduos nascidos num outro período temporal e moldados por outras circunstâncias. (Martins et al., 2018; Rodrigues, 2018; Twenge, 2010)

A geração *Baby Boomer* compreende os nascidos entre 1956 e 1964, conhecida pelos “*workaholics*”, marcada pela defesa dos direitos humanos, libertação de mulheres e sucessivos falhanços em vários campos da sociedade. A geração X engloba os indivíduos nascidos entre 1965 e 1981, num período histórico de elevada instabilidade. Por último, a geração *Millennials* ou Y abrange os indivíduos nascidos entre 1982 e 1999, no entanto é uma geração que chegou agora à fase adulta e ainda será moldada nos próximos anos. (Rodrigues, 2018)

Atualmente, a mão de obra no ativo, é na sua grande maioria composta pela geração *Baby Boomer*, Geração X e *Millennial*, o que desafia as organizações a adaptar-se a novos valores, atitudes e expectativas. (Pereira, 2020; Rodrigues, 2018) A geração Y/*Millennials* será a grande força de atividade de trabalho no futuro, e é uma geração de metamorfoses, que se altera rapidamente, conectada, informada e atenta às mudanças. (Martins et al., 2018)

Os *Millennials* são considerados por muitos a próxima grande força transformadora, equipada e munida com ferramentas e recursos que a capacitam a prosperar em um contexto marcado por instabilidade política, econômica e social. No entanto, para outros, trata-se de uma geração excessivamente protegida, que poderá enfrentar dificuldades para superar tais desafios sem suporte e orientação adequada. (Hershtatter & Epstein, 2010; Rodrigues, 2018) Esta geração é até considerada pelos *Baby Boomer*, como egoístas, com dificuldades de interação e pouco cuidado na linguagem e expressões utilizadas. (Rodrigues, 2018)

Quando entraram no mercado de trabalho, os *Millennials* questionaram valores tradicionais da geração anterior, apresentando espírito criativo, crítico, empresarial, “*open-minded*”, valorizando a diversidade e inteligência, não fossem eles nascidos a par e passo com a tecnologia. Como foram criados numa época com menos rigidez, esperam das empresas flexibilidade, através de trabalhos remotos, ambientes dinâmicos e valorização da vida pessoal. (Pereira, 2020)

As diferenças geracionais ao nível dos valores, atitudes e expectativas no trabalho podem diferir de geração em geração, país em país, cultura em cultura, consequência de dados políticos, financeiros e sociais a que as mesmas gerações estiveram sujeitas ao longo do tempo. (Cekada, 2012; Pereira, 2020) As expectativas de cada geração são influenciadas pelo contexto em que as mesmas são vividas. (de Hauw & de Vos, 2010; Rodrigues, 2018) Os comportamentos dos indivíduos são resultados das suas características pessoais, mas também do ambiente envolvente. (Deal et al., 2010; Rodrigues, 2018)

Mannheim (1952) cit. por Migueles et al., 2021 sustenta que os acontecimentos e os contextos vivenciados por uma dada geração durante os seus anos de formação constituem a base para o desenvolvimento de uma “forma inata de experienciar a vida no mundo”, compartilhada por todos os membros dessa geração. Nesta perspetiva, a interação entre gerações assume um papel fundamental na transmissão de valores, competências e recursos ao longo do tempo. Essa interação pode revelar-se benéfica, ao fomentar a criatividade e a

inovação, ou pode assumir contornos negativos, caso surjam mal-entendidos que desencadeiem conflitos interpessoais e organizacionais. Já outros autores indicam que as atitudes e os valores não apresentam variações significativas entre as diferentes gerações, sugerindo que as organizações devem adotar uma abordagem cautelosa ao segmentar os colaboradores exclusivamente com base na idade, concentrando-se antes no impacto das diferenças individuais no comportamento organizacional. (Cennamo & Gardner, 2008; Migueles et al., 2021)

Quanto ao impacto nas práticas de Gestão de Recursos Humanos, há autores que defendem que não se devem adotar medidas específicas a determinada geração, mas sim aos diferentes colaboradores, tendo em conta as suas necessidades e expectativas, enquanto outros referem que, caso sejam detetadas alterações geracionais, a empresa poderá beneficiar na adoção de modelos de gestão com base em diferenças geracionais, aumento do envolvimento e retenção dos trabalhadores. (Rodrigues, 2018)

Não obstante, diversas pesquisas indicam que a postura dos trabalhadores em relação ao trabalho varia conforme a geração a que pertencem. Os *Millennials* tendem a demonstrar menor lealdade à organização, priorizando os seus próprios objetivos e aspirações pessoais. Em contraste, a geração X busca conciliar as metas da empresa com as suas ambições individuais, mostrando maior predisposição para cumprir jornadas de trabalho extensas. Já os *Baby Boomer*, por sua vez, costumam ser reconhecidos pelo esforço, lealdade e forte orientação para resultados. (Rodrigues, 2018; Twenge, 2010) Apesar disso, os jovens de hoje tendem a ser muito semelhantes aos jovens de há 30 anos. (Rodrigues, 2018; Trzesniewski & Donnellan, 2010)

Os comportamentos da geração *Millennial* diferem das restantes gerações, uma vez que apresentam uma capacidade nata no uso da tecnologia, fruto do contacto diário com avanços tecnológicos, bem como o uso da internet, um produto desta geração, que poderá ser benéfica na pesquisa de informação, mas maléfica na interação com os outros, criando maiores dificuldades de relacionamento pessoal. (Hersatter & Epstein, 2010; Rodrigues, 2018) São assim considerados como a geração conectada. (Martins et al., 2018)

Se os valores organizacionais não encaixarem com os valores individuais das gerações, mas principalmente da geração *Millennial*, estes indivíduos aumentam consideravelmente a intenção de abandono da empresa (Cennamo & Gardner, 2008; Rodrigues, 2018), sendo a remuneração adequada importante para 56.4%. (Pereira, 2020) Segundo Ng et al., 2010 *cit. por*

Rodrigues, 2018, esta geração é descrita como “Quero tudo e quero agora”, no que compete a bons salários, rápida progressão de carreira, equilíbrio entre pessoal e profissional, entre outros. Para 71.3% dos indivíduos desta geração a satisfação é um fator muito importante. (Pereira, 2020)

Vários estudos (Kowske et al., 2010; Martins et al., 2018; Rodrigues, 2018; Twenge, 2010) assumem que a geração *Millennial* está mais preocupada com o desenvolvimento de carreira e possibilidade em obter um emprego superior às gerações anteriores, surgindo assim uma alta taxa de rotatividade na procura de expectativas. Smith e Galbraith (2012) e Ng et al., (Rodrigues, 2018) concluem que 68.5% dos inquiridos desta geração pretendem ser promovidos nos primeiros 18 meses de trabalho e um aumento e 63% na remuneração nos primeiros cinco anos de atividade profissional. (Pereira, 2020)

Os profissionais mais jovens revelam uma ambição mais acentuada em alcançar cargos de destaque dentro das organizações, sobretudo quando comparados às gerações mais experientes, como a geração X e os *Baby Boomers* (Cennamo & Gardner, 2008; Pereira, 2020; Rodrigues, 2018) onde 66.3% reportam como importante as oportunidades de progressão de carreira. (Pereira, 2020)

Quanto ao aspeto social do trabalho em equipa não existe consenso neste ponto, sendo referido que os mais jovens preferem o trabalho em equipa, sendo leais aos colegas e supervisores, mas não à organização, mas também surgem estudos que referem um aspeto individualista quando comparamos as gerações mais jovens com as mais seniores, confiando menos nos outros. (Rodrigues, 2018; Trzesniewski & Donnellan, 2010; Twenge, 2010) Segundo Pereira, 2020, esta geração Y ou *Millennial* é sociável, sendo importante a promoção e criação de encontros sociais entre colaboradores, de modo a fomentar a interação.

O tópico referente ao lazer e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional apresenta um aumento considerável, sem sombra de dúvidas, ao longo das três gerações. (Rodrigues, 2018; Trzesniewski & Donnellan, 2010; Twenge, 2010) Num estudo desenvolvido por Smith e Galbraith, 2012 *cit. por* Rodrigues, 2018, 96% dos *Millennials* optam por trabalhar menos horas e ter um salário menor, a fim de manterem os seus compromissos pessoais. Já os *Baby Boomers* são tão focados no trabalho que não conseguem gerir esse equilíbrio. (Cennamo & Gardner, 2008; Rodrigues, 2018) Para 67.3% dos *Millennials* são imperativas condições laborais que facilitem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. (Pereira, 2020; Twenge, 2010)

Um estudo de Martins et al., 2018 refere que os *Millennials* são mais exigentes no que compete à rotina de trabalho, interação entre pessoas, benefícios económicos, desenvolvimento pessoal e responsabilidade social, quando comparados com a geração X, o que é corroborado por outros estudos. (Lemos et al., 2014; Martins et al., 2018)

As disparidades entre as gerações no local de trabalho requerem das lideranças um esforço adicional para promover uma coordenação e cooperação eficazes entre os colaboradores. (Arsenault, 2004; Migueles et al., 2021) Contudo, apesar do volume significativo de estudos sobre o tema, ainda não existem conclusões definitivas, configurando uma lacuna na informação.

Zucker (1986) cit. por Migueles et al., 2021 observou que quanto maior o número de semelhanças sociais, mais os agentes em interação tendem a compartilhar expectativas, o que pode implicar maiores níveis de confiança dentro da organização. Em dados de diversos países apurados pelo *World Values Survey* 2010-2014, os resultados brasileiros sugerem maior propensão a confiar nos grupos mais jovens até aos 29 anos, já os norte-americanos e holandeses apresentam maior confiança em faixas etárias com mais idade. (Migueles et al., 2021; WV6_Results_By_Country, n.d.)

A análise de conteúdo do estudo de Migueles et al., (2021) apresenta a variabilidade na relação dos indivíduos com o tempo e com a experiência, a influência das experiências passadas e aquilo que esperam para o futuro, e as incertezas e os riscos ligados às oportunidades com as três causas para o conflito entre gerações.

Apesar das diferenças geracionais existirem ou não, as organizações devem estar dispostas a satisfazer as necessidades de cada tipo de colaborador, uma vez que colaboradores insatisfeitos estarão mais propensos a abandonar a organização, aumentando o *turnover*, que será transversal a todas as gerações. (Cennamo & Gardner, 2008; Rodrigues, 2018)

Segundo, Rodrigues (2018) os *Millennials* consideram importante influenciar as decisões da organização onde exercem funções, mais do que a Geração *Baby Boomer*. Apesar disso não foram detetadas diferenças entre as três gerações no que compete ao trabalho em equipa, relacionamento com superiores hierárquicos e ambiente no local de trabalho.

Existem diferenças entre as gerações, no entanto não são diferenças acentuadas e dispare. Apesar disso, é necessário o reajuste das políticas de gestão de empresas, principalmente na adaptação à geração *Millennial*, que será a futura força de trabalho.

1.4 Empregabilidade de Perfis Jovens

Segundo estudos (Humburg & van der Velden, 2015) as hipóteses de os licenciados conseguirem um emprego de nível superior estão associadas às suas características observáveis, como o diploma, experiência profissional, resultados das avaliações académicas ou as experiências de estudo no estrangeiro. No entanto, ainda não existe consenso geral sobre as competências que têm maior importância para a empregabilidade de perfis juniores, existindo dualidade entre as competências de resolução de problemas, competências interpessoais e capacidade de aprendizagem, com as competências técnicas específicas inerentes à profissão.

Segundo Becker e Huselid (2006) e Humburg e van der Velden (2015), os empregadores racionais que maximizam os lucros contratam licenciados com base no capital humano, ou seja o *stock* de conhecimentos e competências que entram diretamente na função de produção dos indivíduos e das empresas, incluindo competências cognitivas e não cognitivas. Por vezes, os empregadores têm acesso limitado à informação que permite avaliar o valor do candidato, e baseiam-se numa correlação entre a produtividade e as características observáveis, como as credenciais e resultados de avaliações, para calcular a produtividade.

A importância das diferentes competências, difere entre os diversos países. Por exemplo, os Estados Unidos preferem a combinação entre competências analíticas e interativas, ao passo que na Irlanda, as competências técnicas representam efeitos nos aumentos salariais, ao passo que competências de comunicação não se refletem a este nível. (Humburg & van der Velden, 2015)

A presença de um diploma na área de estudo e a correspondência do mesmo com as tarefas profissionais são fatores tidos em consideração pelos empregadores, bem como os estudos no estrangeiro e a experiência profissional, que não é apenas sinal de *stock* de conhecimento e competências profissionais específicas dos licenciados, mas também um dos fatores produtivos gerais, como a pontualidade, atitude face a superiores hierárquicos e familiaridade com a vida profissional. (Humburg & van der Velden, 2015)

Embora a maioria dos empregadores preferiram licenciados que tenham demonstrado o seu desempenho na vida profissional e que tenham adquirido experiência que os permita começar a exercer funções, existem também empregadores que preferem recém-licenciados. (Humburg & van der Velden, 2015) Os atributos do CV que indicam o capital humano específico da profissão, um período de adaptação curto e uma menor necessidade de formação têm maior impacto na probabilidade de os licenciados serem convidados para uma entrevista

de emprego. (Humburg & van der Velden, 2015) Além disso, há estudos que indicam que a rotatividade tende a diminuir com o aumento da idade ou do tempo de serviço, enquanto é mais elevada entre os colaboradores com menor nível de qualificação (Carrara et al., 2014; Faustino, 2017; Rodrigues, 2018), o que pode refletir-se num fator e parâmetro decisivo no momento de contratação de perfis juniores.

2. OBJETIVOS

Devido à importância crescente do tema e do impacto do *turnover* nas organizações e à necessidade de um maior conhecimento sobre os fatores de retenção tidos em conta pelos colaboradores, foram estabelecidos os seguintes objetivos de investigação:

1. Conhecer a perceção dos colaboradores quanto à existência de fatores de retenção na organização;
2. Identificar o grau de influência destes fatores sobre a permanência dos talentos nas organizações;
3. Identificar as diferenças entre juniores e seniores em relação aos fatores de retenção;
4. Analisar as taxas de *turnover* e de contratação entre perfis juniores e seniores de empresas de Consultoria em Recursos Humanos.

Face aos objetivos expostos, apresentam-se as seguintes hipóteses de estudo:

Objetivo 2:

Hipótese nula (H0): Os fatores de retenção influenciam igualmente a permanência dos talentos nas organizações.

Hipótese alternativa (H1): Os fatores de retenção apresentam diferentes graus de influência na permanência dos talentos nas organizações.

Objetivo 3:

Hipótese nula (H0): Não existem diferenças entre juniores e seniores em relação aos fatores de retenção.

Hipótese alternativa (H1): Existem diferenças entre juniores e seniores em relação aos fatores de retenção.

4º objetivo:

Hipótese nula (H_0): As taxas de *turnover* e de contratação são semelhantes entre perfis juniores e seniores de empresas de Consultoria em Recursos Humanos.

Hipótese alternativa (H_1): As taxas de *turnover* e de contratação são distintas entre perfis juniores e seniores de empresas de Consultoria em Recursos Humanos.

3. METODOLOGIA

O presente estudo enquadra-se numa investigação de natureza quantitativa, descritiva e correlacional com o objetivo de avaliar os fatores de retenção e indicadores de *turnover* e contratação, através da aplicação de um questionário estruturado e análise de taxas.

A pesquisa foi conduzida de forma transversal retrospectiva, permitindo a análise deste fenómeno ao longo dos últimos cinco anos. Os dados foram recolhidos através de um questionário composto por perguntas fechadas, utilizando uma escala de *Likert* para a mensuração da importância atribuída a determinados fatores de retenção por parte dos participantes e por dados internos das taxas de *turnover* e contratação de organizações com atividade em Consultoria de Recursos Humanos.

A amostra foi constituída pelos colaboradores de empresas do setor da Consultoria em Gestão de Recursos Humanos em Portugal, proporcionando uma visão abrangente sobre a relevância de determinados fatores na retenção de profissionais.

Trata-se de uma amostra não probabilística obtida por conveniência adquirida entre os colaboradores da área da consultoria em Recursos Humanos de empresas a exercer funções em Portugal, e os dados foram analisados de forma estatística e inferencial, permitindo estabelecer relações entre os indicadores de *turnover* e contratação, com a perceção da importância dos fatores de retenção.

A investigação pretende compreender os padrões que influenciam o *turnover* organizacional, bem como os indicadores de contratação e *turnover* entre colaboradores juniores e seniores, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias que promovam uma maior retenção de talentos e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

3.1. Instrumentos de recolha de dados

3.1.1. *Questionário*

A amostra foi selecionada de forma aleatória simples incluindo os colaboradores de empresas do setor da Consultoria em Gestão de Recursos Humanos, e só depois foi aplicado o questionário.

Os dados foram recolhidos através de um questionário baseado no questionário validado

na literatura por Puri (2018) e traduzido por Catarina Santos (2021), sendo composto por duas dimensões. A primeira dimensão afere dados da caracterização sociodemográfica dos participantes, como a idade, género, habilitações literárias e tempo de experiência. A segunda dimensão apura os dados referentes à importância dada aos diversos fatores de retenção.

O questionário foi elaborado através da plataforma *Google Forms*, e foi distribuído internamente pelas organizações e realizado *online*, garantindo todo o anonimato e possibilidade de desistência em qualquer momento do estudo.

O questionário é composto por quatro questões sociodemográficas e 48 questões sobre os fatores de retenção, com a duração máxima de resposta de cinco minutos e é constituído apenas por afirmações fechadas formuladas com base numa escala de *Likert* dicotómica, na qual os participantes deverão indicar o grau de relevância ou importância que atribuem à afirmação relacionada com os diversos fatores de retenção. A escala adotada apresenta sete opções variando entre “Nada importante” atribuída a cotação 1 e “Extremamente importante” atribuída a cotação 7. A estrutura das afirmações é clara e objetiva garantindo a uniformidade das respostas e fácil análise estatística (Apêndice 1). Algumas questões foram agrupadas aquando da análise de resultados, totalizando 43 questões.

São abordados itens relacionados com os fatores determinantes para a retenção organizacional, tais como o ambiente de trabalho, oportunidades de progressão de carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, remuneração, benefícios, formação, entre outros.

3.1.2. Indicadores de Contratação

Os indicadores de contratação foram recolhidos através dos dados internos e analisados quantitativamente, permitindo identificar padrões e tendências nas estratégias de recrutamento.

Os principais indicadores a considerar são:

- Taxa de contratação global: percentagem de novos colaboradores admitidos em relação ao total da força de trabalho num determinado período.

Calculada segundo a seguinte fórmula: $\frac{N^{\circ} \text{ Contratados}}{\text{Total Colaboradores}} \times 100$

- Número de novos colaboradores juniores contratados: número de admissões de profissionais em início de carreira ou com pouca experiência no setor, permitindo avaliar a propensão da organização para investir na formação e desenvolvimento de talentos emergentes.

- Número de novos colaboradores seniores contratados: número de admissões de profissionais com experiência consolidada na área, possibilitando compreender a valorização de perfis mais experientes no processo de recrutamento. Foram considerados seniores, trabalhadores com cinco ou mais anos de experiência.

A análise destes dados permitiu compreender a dinâmica de recrutamento das organizações e verificar se há predominância na contratação de colaboradores seniores ou juniores, e estabelecer uma análise dos fatores de retenção.

3.1.3. Indicadores de Turnover

Segundo, o Dicionário da língua portuguesa, *turnover* é o processo de rotação de mão de obra numa empresa que se traduz por movimentos de entrada e saída de trabalhadores, e que pode ser avaliado através da relação entre o número de entradas, ou saídas, no decurso de um certo intervalo de tempo e efetivo total médio.

Os indicadores de *turnover* foram extraídos dos registos internos das organizações no setor da Consultoria em Recursos Humanos, dos últimos cinco anos, e foram analisados de forma quantitativa permitindo uma avaliação detalhada da evolução da rotatividade dos colaboradores ao longo do período em estudo.

Os principais indicadores a considerar incluem:

- Taxa de *turnover* global: Percentagem de colaboradores que deixaram a empresa em relação ao total de trabalhadores num determinado período.

Calculada segundo a seguinte fórmula:
$$\frac{(Admissões + Demissões)}{N^{\circ} Total de Colaboradores} \times 100$$

- N° *turnover* de juniores: número de colaboradores juniores que deixaram a organização.
- N° *turnover* de seniores: número de colaboradores seniores que deixaram a organização.
- Tempo médio de permanência dos juniores e seniores: média do período em que os colaboradores permanecem na empresa antes de saírem, tanto juniores como seniores.

A recolha e análise destes indicadores permitiu identificar padrões e tendências ao longo dos últimos cinco anos, bem como relacioná-los com os fatores de retenção identificados no questionário aplicado aos colaboradores.

3.2. Definição Operacional das Variáveis

Nas tabelas 1, 2 e 3 encontram-se apresentadas as variáveis independentes e variáveis dependentes em estudo.

A redução de dados foi obtida através da recodificação das variáveis, com a criação de intervalos ou a transformação em variáveis dicotómicas, para permitir uma melhor análise e interpretação dos dados.

Tabela 1

Definição Operacional das variáveis sociodemográficas.

Dimensão	Variável	Critério	Escala
Variáveis Sociodemográficas	Género	Feminino; Masculino	Nominal
	Faixa Etária	18 aos 23 anos; 24 aos 29 anos; 30	Ordinal
		aos 35 anos; 36 aos 41 anos; 42 aos	
		47 anos; 48 aos 53 anos; 54 aos 59	
		anos; 60 aos 65 anos	
	Habilitações	Licenciatura; Mestrado;	Nominal
	Literárias	Doutoramento; Outro	
	Experiência Profissional em Consultoria	Menos de 1 ano; 2 a 5 anos; Mais de 5 anos	Nominal

Tabela 2
Definição Operacional das variáveis de retenção.

Dimensão	Variável	Critério	Escala
Variáveis valorizadas numa organização	Cargo Desafiador (RT1)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Integração (RT2)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Valorização	Valorização pela organização (RT3)	Ordinal
		Valorização pelos superiores hierárquicos (RT4)	Ordinal
		Reconhecimento pelos pares (RT9)	Ordinal
	Carreira	Funções de responsabilidade (RT5)	Ordinal
		Plano de carreira bem definido (RT6)	Ordinal
		Impulsionamento para futuras oportunidades e progressão de carreira (RT14, 15 e 27)	Ordinal
		Estabilidade profissional (RT38)	Ordinal
	Respeito e Igualdade entre funcionários (RT21)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
Bons relacionamentos	Com chefia/superior hierárquico (RT10 e 42)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Demais colegas (RT11 e 13)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Presença de espírito de equipa (RT12)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Local de Trabalho	Confiança no local de trabalho (RT7)	Ordinal

Organização	Condições de trabalho (RT39)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Regime híbrido de trabalho e escolha da localização (RT30,34)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Notoriedade, Reputação, Dimensão e Prémios da organização (RT17,18 e19)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Valores e valorização de ideias (RT8 e 26)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Plano de formação e programas de Trainees (RT22, 23 e 24)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Aposta na inovação e valorização de ideias (RT16 e 25)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Políticas remuneratórias e revisão salarial (RT31,32 e 33)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Autonomia, Desafios, Responsabilidade de funções e Decisões (RT36, 37, 40 e 41)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal
	Equilíbrio entre a vida familiar e profissional (RT43)	Nada Importante a Extremamente Importante	Ordinal

Tabela 3

Definição Operacional das variáveis organizacionais.

Dimensão	Variável	Critério	Escala
Indicadores de Contratação	Taxa de Contratação Global	Valor	Razão
	Nº Novos Colaboradores Juniores	Valor	Razão
	Nº Novos Colaboradores Seniores	Valor	Razão
Indicadores de <i>Turnover</i>	Taxa de <i>turnover</i> global	Valor	Razão
	Nº <i>turnover</i> dos Juniores	Valor	Razão
	Nº <i>turnover</i> dos Seniores	Valor	Razão
	Tempo médio de permanência dos juniores e seniores	Valor	Nominal

3.3. Procedimentos

A presente investigação foi conduzida em várias fases, de forma a garantir a validade e confidencialidade dos resultados.

Foi formalizado o pedido de autorização aos responsáveis de Recursos Humanos das organizações, de modo a fornecerem autorização para a realização do estudo, onde incluía detalhadamente os procedimentos e os dados necessários à recolha, expondo a necessidade de enviar os pedidos de resposta aos questionários *online* e acesso aos dados dos últimos cinco anos das empresas.

Primeiramente, foi enviado por *email* o *link* de acesso ao questionário, aos colaboradores, bem como uma breve explicação dos objetivos do estudo e possibilidade de esclarecimento de quaisquer questões.

Concomitantemente a este passo, foram recolhidos os indicadores de *turnover* e contratação das organizações dos últimos cinco anos.

Seguidamente foi realizada a análise estatística para tratar e interpretar as informações obtidas, de forma descritiva e inferencial.

As últimas fases do estudo, corresponderam à interpretação de resultados, bem como discussão dos mesmos.

3.4. Considerações Éticas

Para a realização deste estudo, foi solicitada autorização aos Departamentos de Recursos Humanos das organizações que emitiram um parecer favorável, de forma oral.

Este estudo obedeceu a todas as normas internacionais e considerações éticas atualmente estabelecidas pela Declaração de Helsínquia (WMA, 1964), bem como os princípios éticos.

A participação em qualquer investigação deve basear-se no direito de decisão e na responsabilidade dos indivíduos, que devem fornecer pessoalmente e/ou assinar o seu consentimento informado.

No momento de resposta ao questionário foi colocada uma questão sobre o fornecimento de consentimento livre e informado, bem com todas as informações relativas ao intuito do estudo, procedimentos e condições do projeto, zelando pela legitimidade das informações, privacidade e sigilo dos dados. Para além disso, foram também fornecidos meios de contacto para esclarecimento de eventuais dúvidas e possibilidade de desistência em qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou consequência.

Os dados recolhidos foram utilizados exclusivamente para os fins académicos e arquivados de forma segura pelo investigador, incluindo no estudo apenas os participantes que autorizaram a sua participação livre e informada.

3.5. Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico foi realizado com o programa IBM *SPSS Statistics* Base versão 29.0 (“*Statistical Package for the Social Sciences*”), em que os resultados e dados foram tratados de forma descritiva e inferencial.

4. RESULTADOS

Dos 71 participantes inquiridos, somente 60 constituíram a amostra final, uma vez que $n=10$ não completaram corretamente a resposta ao questionário. Sendo que 64.50% ($n=40$) são do género feminino. A faixa etária mais prevalente é dos 24 aos 29 anos e dos 30 aos 35 anos. Para além disso 51.6% ($n=31$) dos participantes são licenciados e 45.9% ($n=26$) exercem funções na área da Consultoria há mais de cinco anos, sendo considerados seniores, todos os indivíduos que exerçam funções há pelo menos cinco anos.

4.1. Perceção sobre a existência de fatores de retenção

A Tabela 4 apresenta a perceção sobre os respetivos fatores de retenção, obtida através das respostas ao questionário aplicado aos colaboradores.

É possível aferir que na grande maioria os fatores de retenção foram avaliados como “Muito importante” e “Extremamente Importante”, com médias geralmente acima de seis, numa escala de um a sete, atribuindo assim elevada importância às condições de trabalho, valorização profissional e políticas organizacionais para a permanência nas organizações.

Os fatores de retenção mais valorizados, e a que foram atribuídos o maior grau de importância prendem-se com a presença de um salário compatível com o trabalho desenvolvido (6.83 [± 0.418]), existência de políticas remuneratórias atrativas (6.70 [± 0.591]), possibilidade de progressão de carreira dentro da mesma organização (6.63 [± 0.736]), equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (6.63 [± 0.736]) e estabilidade profissional (6.43 [± 0.963]).

Ao passo que os fatores de retenção que assumem menor importância ou valorização, relacionam-se com os prémios recebidos pela organização (4.63 [± 1.886]), oferta de programas para *Trainees* (5.02 [± 1.662]), programas de formação internacional (5.10 [± 1.684]), localização próxima à residência (5.20 [± 1.867]) e a dimensão e presença internacional da organização (5.30 [± 1.078]).

Tabela 4

Análise Descritiva.

Fatores de Retenção	Média ($\pm dp$)	Mín.	Máx.
RT1- Assumir um cargo desafiante	6.03 (± 1.248)	2	7
RT2- Parte integrante da organização	6.32 (± 1.017)	3	7
RT3- Valorizado pela organização	6.62 (± 0.783)	4	7

RT4- Valorizado pelos superiores hierárquicos	6.42 (± 0.850)	4	7
RT5- Funções de responsabilidade acrescida	5.70 (± 1.017)	2	7
RT6- Plano de carreira bem definido	6.45 (± 0.811)	4	7
RT7- Confiança no local de trabalho	6.62 (± 0.666)	4	7
RT8- Valores organizacionais alinhados	6.30 (± 0.926)	4	7
RT9- Reconhecimento profissional pelos pares	6.03 (± 0.974)	4	7
RT10- Boa relação com chefias e superiores hierárquicos	6.45 (± 0.746)	4	7
RT11- Boa relação com demais colegas	6.38 (± 0.804)	4	7
RT12- Trabalho e espírito de equipa	6.38 (± 0.846)	3	7
RT13- Colegas que fornecem apoio e suporte	6.35 (± 0.917)	3	7
RT14- Impulsionamento para um futuro emprego com melhores condições	6.32 (± 1.142)	2	7
RT15- Experiência profissional para progressão de carreira	6.35 (± 0.880)	4	7
RT16- Reconhecimento do mérito e uso da criatividade por parte da organização	6.05 (± 0.946)	4	7
RT17- Notoriedade e Reputação da organização	5.92 (± 1.078)	3	7
RT18- Dimensão e presença internacional da organização	5.30 (± 1.078)	2	7
RT19- Prémios recebidos pela organização	4.63 (± 1.886)	1	7
RT20- Contacto através de relações pessoais	5.13 (± 1.556)	1	7
RT21- Respeito e igualdade entre todos os funcionários	6.62 (± 0.825)	4	7
RT22- Plano de formação contínua	6.08 (± 1.197)	2	7
RT23- Oferta de programas para Trainees	5.02 (± 1.662)	1	7
RT24- Programas de formação internacional	5.10 (± 1.684)	1	7
RT25- Aposta contínua na inovação	6.00 (± 1.207)	2	7
RT26- Valorização de novas ideias por parte da organização	6.15 (± 1.022)	2	7
RT27- Reconhecimento e valorização de carreira	6.55 (± 0.811)	2	7
RT28- Progressão de carreira dentro da mesma organização	6.63 (± 0.736)	4	7
RT29- Horário de trabalho flexível	6.62 (± 0.825)	3	7

RT30- Regime híbrido/teletrabalho	6.40 (± 1.304)	1	7
RT31- Política remuneratória atrativa	6.70 (± 0.591)	5	7
RT32- Revisão salarial frequente	6.55 (± 0.811)	4	7
RT33- Salário compatível com o trabalho desenvolvido	6.83 (± 0.418)	5	7
RT34- Escolha do local de trabalho	5.82 (± 1.396)	2	7
RT35- Localização próxima do trabalho à residência	5.20 (± 1.867)	1	7
RT36- Desafios inerentes ao trabalho	5.83 (± 1.060)	3	7
RT37- Desempenho de funções de responsabilidade	5.83 (± 1.152)	2	7
RT38- Estabilidade profissional	6.43 (± 0.963)	2	7
RT39- Condições de trabalho/instalações adequadas	6.28 (± 0.993)	3	7
RT40- Participação na tomada de decisões	5.78 (± 1.166)	2	7
RT41- Desempenho de funções com autonomia	6.37 (± 0.974)	2	7
RT42- Acompanhamento/Feedback das chefias	6.40 (± 0.827)	3	7
RT43- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	6.63 (± 0.736)	4	7

Nota. 1- Nada importante, 2- Muito pouco importante, 3- Pouco importante, 4- Irrelevante, 5- Importante, 6-Muito importante, 7-Extremamente importante.

4.2. Influência dos fatores de retenção na permanência de talentos

A análise fatorial exploratória foi realizada com o intuito de identificar os fatores de retenção percebidos pelos participantes e verificar a sua estrutura latente. Os resultados indicaram a existência de duas dimensões principais, como a “Valorização e Reconhecimento Organizacional”, e “Condições e Desenvolvimento Profissional” que justificam conjuntamente 41.14% da variância, sendo as duas grandes dimensões apontadas como preponderantes nos fatores de retenção.

Estes achados respondem ao objetivo específico de analisar a percepção dos fatores de retenção, na medida em que evidenciam quais as dimensões que se destacam no processo de retenção de talentos. Os fatores identificados representam os elementos centrais que impactam diretamente a decisão de permanecer nas organizações.

A Tabela 5 apresenta as cargas fatoriais e comunalidades dos itens resultantes da análise fatorial exploratória. Os itens distribuíram-se em duas dimensões distintas, confirmando a estrutura bifatorial identificada.

No Fator 1, intitulado “Valorização e Reconhecimento Organizacional”, observa-se que a maioria dos itens apresenta cargas fatoriais superiores a 0.50, logo uma associação consistente com esta dimensão. Destacam-se, por exemplo, os itens RT2 (0.786), RT3 (0.728) e RT5 (0.733), que evidenciam o peso do reconhecimento e valorização dos colaboradores como elementos centrais na retenção. Ainda que alguns itens revelem cargas mais baixas, como RT11 (0.408) e RT13 (0.418), estes foram considerados aceitáveis por se manterem acima do limiar mínimo recomendado na literatura (Hair et al., 2019) e pela sua relevância teórica para a compreensão do construto.

O Fator 2, nomeado “Condições e Desenvolvimento Profissional” concentrou itens relacionados às oportunidades de crescimento, formação e condições de trabalho. Neste caso, várias cargas fatoriais apresentaram valores robustos, como RT23 (0.766), RT22 (0.716) e RT28 (0.722), reforçando a consistência interna da dimensão. Apesar disso, alguns itens (exemplo: RT14 com 0.353 e RT38 com 0.315) exibiram comunalidades inferiores ao ponto de corte de 0.40. Ainda assim, optou-se por mantê-los, tendo em conta a sua relevância teórica e o contributo para o completo do fator.

Tabela 5
Análise de Fatores.

Item/ Questão	Fator 1 Valorização e Reconhecimento Organizacional	Fator 2 Condições e Desenvolvimento Profissional
RT1	0.707	--
RT2	0.786	--
RT3	0.728	--
RT4	0.519	--
RT5	0.733	--
RT6	0.472	--
RT7	0.571	--
RT8	0.567	--

RT9	0.493	--
RT10	0.677	--
RT11	0.408	--
RT12	0.441	--
RT13	0.418	--
RT14	--	0.353*
RT15	--	0.504
RT16	0.536	--
RT17	0.667	--
RT18	0.605	--
RT19	0.652	--
RT20	0.538	--
RT21	--	0.601
RT22	--	0.716
RT23	--	0.766
RT24	--	0.526
RT25	--	0.595
RT26	--	0.681
RT27	--	0.583
RT28	--	0.722
RT29	--	0.584
RT30	--	0.469
RT31	--	0.413
RT32	--	0.581
RT33	--	0.457
RT34	--	0.714

RT35	--	0.503
RT36	0.644	--
RT37	0.628	--
RT38	--	0.315*
RT39	--	0.622
RT40	0.606	--
RT41	0.475	--
RT42	--	0.426
RT43	--	0.616

*Nota. O item RT14 e RT38 apresentaram comunalidades inferiores ao ponto de corte (0.40), mas foram mantidos devido à sua relevância teórica.

A consistência interna dos fatores foi avaliada por meio do coeficiente *alfa de Cronbach*. O fator 1 apresentou $\alpha = 0.921$, indicando boa confiabilidade. O fator 2 apresentou $\alpha = 0.894$, também considerado adequado.

4.3. Diferenças entre juniores e seniores nos fatores de retenção

Na Tabela 6, verifica-se que todos os fatores foram avaliados como “Importante” ou “Muito importante”, com médias predominantemente acima de cinco, indicando que os colaboradores valorizam diversos aspetos da retenção, desde o desenvolvimento de carreira até à qualidade das condições de trabalho e reconhecimento profissional.

Os juniores valorizam mais a existência de políticas remuneratórias atrativas e a presença de salários compatíveis (6.82 [± 0.459]), e desvalorizam os prémios recebidos pela organização (4.65 [± 2.013]). Já os colaboradores seniores priorizam o horário flexível (6.69 [± 0.679]) e desvalorizam a localização próxima à residência (4.35 [± 2.058]).

Comparando os dois grupos em estudo, juniores e seniores, observa-se que as diferenças médias entre eles são relativamente pequenas na maioria dos fatores. Fatores ligados

à valorização e reconhecimento, como o RT3, RT4, RT10 e RT27 apresentam médias semelhantes entre os dois grupos.

Nos fatores de retenção relacionados com a carreira e desenvolvimento profissional, como o RT1, RT5, RT6, RT14, RT15 e RT28, verifica-se uma ligeira tendência dos seniores para a atribuição de um maior grau de importância a fatores como a existência de cargos desafiantes, funções de responsabilidade acrescida e progressão de carreira dentro da organização. Em contrapartida, colaboradores juniores valorizaram mais intensamente fatores ligados ao impulsionamento para futuras oportunidades (RT14) e à experiência profissional para progressão de carreira (RT15).

Relativamente aos fatores associados às condições de trabalho e flexibilidade, presentes nas variáveis RT29, RT30, RT34 e RT35, ambos os grupos atribuem médias elevadas, com destaque para as políticas remuneratórias, salários compatíveis e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (RT31, RT33 e RT43).

Por outro lado, fatores relacionados com a imagem externa da organização e oportunidades internacionais (RT17, RT18, RT19e RT24) tendem a apresentar médias mais baixas, sobretudo entre os juniores.

Foram verificadas diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$), em ambos os grupos, juniores e seniores, exceto nos fatores de retenção RT3 e RT35.

Tabela 6

Perceção sobre os fatores de retenção entre juniores e seniores.

Fatores de Retenção	Sig. (t-test)	J	S	J	S	J	S
		Média idade ($\pm dp$)		Mín.		Máx.	
RT1- Assumir um cargo desafiante	0.018	5.88 (± 1.365)	6.23 (± 1.070)	2	4	7	7
RT2- Parte integrante da organização	0.003	6.29 (± 1.060)	6.35 (± 0.977)	3	3	7	7
RT3- Valorizado pela organização	0.991	6.62 (± 0.739)	6.62 (± 0.852)	4	4	7	7
RT4- Valorizado pelos superiores hierárquicos	<0.001	6.41 (± 0.892)	6.42 (± 0.809)	4	4	7	7
RT5- Funções de responsabilidade acrescida	0.026	5.50 (± 1.398)	5.96 (± 0.916)	2	4	7	7
RT6- Plano de carreira bem definido	0.015	6.32 (± 0.878)	6.62 (± 0.697)	4	5	7	7

RT7- Confiança no local de trabalho	0.003	6.65 (± 0.646)	6.58 (± 0.703)	5	4	7	7
RT8- Valores organizacionais alinhados	0.006	6.35 (± 0.917)	6.23 (± 0.951)	4	4	7	7
RT9- Reconhecimento profissional pelos pares	0.014	6.26 (± 0.963)	5.73 (± 0.919)	4	4	7	7
RT10- Boa relação com chefias e superiores hierárquicos	<0.001	6.44 (± 0.705)	6.46 (± 0.811)	5	4	7	7
RT11- Boa relação com demais colegas	0.017	6.53 (± 0.706)	6.19 (± 0.895)	5	4	7	7
RT12- Trabalho e espírito de equipa	0.010	6.47 (± 0.748)	6.27 (± 0.962)	4	3	7	7
RT13- Colegas que fornecem apoio e suporte	0.007	6.41 (± 0.925)	6.27 (± 0.919)	3	4	7	7
RT14- Impulsionamento para um futuro emprego com melhores condições	0.036	6.62 (± 0.604)	5.92 (± 1.521)	5	2	7	7
RT15- Experiência profissional para progressão de carreira	0.021	6.53 (± 0.662)	6.12 (± 1.071)	5	4	7	7
RT16- Reconhecimento do mérito e uso da criatividade por parte da organização	0.008	6.12 (± 0.977)	5.96 (± 0.916)	4	4	7	7
RT17- Notoriedade e Reputação da organização	0.003	5.94 (± 1.205)	5.88 (± 0.909)	3	3	7	7
RT18- Dimensão e presença internacional da organização	0.013	5.21 (± 1.572)	5.42 (± 1.238)	2	3	7	7
RT19- Prémios recebidos pela organização	0.002	4.65 (± 2.013)	4.62 (± 1.745)	1	1	7	7
RT20- Contacto através de relações pessoais	0.006	5.18 (± 1.466)	5.08 (± 1.695)	1	1	7	7
RT21- Respeito e igualdade entre todos os funcionários	0.010	6.71 (± 0.719)	6.50 (± 0.949)	4	4	7	7
RT22- Plano de formação contínua	0.025	6.29 (± 1.088)	5.81 (± 1.297)	3	2	7	7
RT23- Oferta de programas para Trainees	0.045	5.32 (± 1.736)	4.62 (± 1.499)	1	1	7	7
RT24- Programas de formação internacional	0.006	5.06 (± 1.890)	5.15 (± 1.405)	1	2	7	7

RT25- Aposta contínua na inovação	0.018	6.15 (± 1.158)	5.81 (± 1.266)	2	2	7	7
RT26- Valorização de novas ideias por parte da organização	0.013	6.26 (± 1.082)	6.00 (± 0.938)	2	4	7	7
RT27- Reconhecimento e valorização de carreira	0.004	6.59 (± 0.957)	6.50 (± 0.583)	2	5	7	7
RT28- Progressão de carreira dentro da mesma organização	0.014	6.76 (± 0.699)	6.46 (± 0.761)	4	4	7	7
RT29- Horário de trabalho flexível	0.006	6.56 (± 0.927)	6.69 (± 0.679)	3	5	7	7
RT30- Regime híbrido/teletrabalho	0.008	6.47 (± 1.237)	6.31 (± 1.408)	2	1	7	7
RT31- Política remuneratória atrativa	0.013	6.82 (± 0.459)	6.54 (± 0.706)	5	5	7	7
RT32- Revisão salarial frequente	0.015	6.68 (± 0.727)	6.38 (± 0.898)	4	4	7	7
RT33- Salário compatível com o trabalho desenvolvido	0.001	6.82 (± 0.459)	6.85 (± 0.368)	5	6	7	7
RT34- Escolha do local de trabalho	0.031	6.06 (± 1.099)	5.50 (± 1.679)	3	2	7	7
RT35- Localização próxima do trabalho à residência	0.093	5.85 (± 1.417)	4.35 (± 2.058)	3	1	7	7
RT36- Desafios inerentes ao trabalho	0.002	5.82 (± 1.193)	5.85 (± 0.881)	3	4	7	7
RT37- Desempenho de funções de responsabilidade	0.020	5.68 (± 1.342)	6.04 (± 0.824)	2	4	7	7
RT38- Estabilidade profissional	<0.001	6.44 (± 1.021)	6.42 (± 0.902)	2	4	7	7
RT39- Condições de trabalho/instalações adequadas	0.015	6.41 (± 0.892)	6.12 (± 1.107)	4	3	7	7
RT40- Participação na tomada de decisões	0.021	5.62 (± 1.280)	6.00 (± 0.980)	2	3	7	7
RT41- Desempenho de funções com autonomia	0.015	6.24 (± 1.156)	6.54 (± 0.647)	2	5	7	7
RT42- Acompanhamento/Feedback das chefias	0.002	6.38 (± 0.853)	6.42 (± 0.809)	3	4	7	7
RT43- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	0.001	6.62 (± 0.779)	6.65 (± 1.070)	4	4	7	7

Nota. J= Juniores; S= Seniores.

1- Nada importante, 2- Muito pouco importante, 3- Pouco importante, 4- Irrelevante, 5- Importante, 6-Muito importante, 7-Extremamente importante.

Foi conduzido um teste *t* de uma amostra, considerando o valor de teste igual a zero, com o objetivo de avaliar se as médias atribuídas pelos participantes às diferentes dimensões investigadas diferiam significativamente. Os dados são apresentados na Tabela 7.

Os resultados evidenciam que todas as variáveis (RT1 a RT43) apresentaram diferenças estatisticamente significativas em relação ao valor de teste ($p < 0,05$), exceto RT3 e RT35.

Entre os fatores com maior expressão média, destacam-se “Salário compatível com o trabalho desenvolvido” ($M = 6.84$; IC95% [6.64; 7.03]); “Política remuneratória atrativa” ($M = 6.68$; IC95% [4.90; 8.46]); “Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” ($M = 6.64$; IC95% [6.44; 6.83]); “Horário flexível” ($M = 6.63$; IC95% [5.80; 7.45]); “Confiança no local de trabalho” ($M = 6.62$; IC95% [6.17; 7.06]) e “Progressão de carreira dentro da mesma organização” ($M = 6.61$; IC95% [4.70; 8.52]) que apresentaram amplitudes de intervalo de confiança relativamente maiores, o que sugere maior variabilidade nas percepções dos participantes.

De forma global, os resultados confirmam a significância estatística de todos os fatores avaliados, indicando que são consideradas dimensões relevantes para a motivação, satisfação e desenvolvimento nos contextos organizacionais analisados.

Tabela 7

Diferenças na percepção dos fatores de retenção entre juniores e seniores.

Fatores de Retenção	Sig (t-test)	Diferença Média ($\pm dp$)	Intervalo de Confiança (95%)	
			Inf.	Sup.
RT1- Assumir um cargo desafiante	0.018	6.055 (± 0.247)	3.831	8.278
RT2- Parte integrante da organização	0.003	6.320 (± 0.423)	5.938	6.701
RT3- Valorizado pela organização	0.991	--	--	--
RT4- Valorizado pelos superiores hierárquicos	<0.001	6.415 (± 0.007)	6.351	6.478
RT5- Funções de responsabilidade acrescida	0.026	5.730 (± 0.325)	2.807	8.652
RT6- Plano de carreira bem definido	0.015	6.470 (± 0.212)	4.564	8.375
RT7- Confiança no local de trabalho	0.003	6.615 (± 0.049)	6.179	7.059
RT8- Valores organizacionais alinhados	0.006	6.290 (± 0.084)	5.527	7.052
RT9- Reconhecimento profissional pelos pares	0.014	5.995 (± 0.374)	2.627	9.362

RT10- Boa relação com chefias e superiores hierárquicos	<0.001	6.450 (± 0.014)	6.322	6.577
RT11- Boa relação com demais colegas	0.017	6.360 (± 0.240)	4.199	8.520
RT12- Trabalho e espírito de equipa	0.010	6.370 (± 0.141)	5.099	7.640
RT13- Colegas que fornecem apoio e suporte	0.007	6.340 (± 0.098)	5.450	7.229
RT14- Impulsionamento para um futuro emprego com melhores condições	0.036	6.270 (± 0.494)	1.822	10.717
RT15- Experiência profissional para progressão de carreira	0.021	6.325 (± 0.289)	3.720	8.929
RT16- Reconhecimento do mérito e uso da criatividade por parte da organização	0.008	6.040 (± 0.113)	5.023	7.056
RT17- Notoriedade e Reputação da organização	0.003	5.910 (± 0.424)	5.528	6.291
RT18- Dimensão e presença internacional da organização	0.013	5.315 (± 0.148)	3.980	6.649
RT19- Prémios recebidos pela organização	0.002	4.635 (± 0.021)	4.444	4.825
RT20- Contacto através de relações pessoais	0.006	5.130 (± 0.070)	4.494	5.765
RT21- Respeito e igualdade entre todos os funcionários	0.010	6.605 (± 0.148)	5.270	7.939
RT22- Plano de formação contínua	0.025	6.050 (± 0.339)	3.000	9.099
RT23- Oferta de programas para Trainees	0.045	4.970 (± 0.494)	0.522	9.417
RT24- Programas de formação internacional	0.006	5.105 (± 0.063)	4.533	5.676
RT25- Aposta contínua na inovação	0.018	5.980 (± 0.240)	3.819	8.140
RT26- Valorização de novas ideias por parte da organização	0.013	6.130 (± 0.183)	4.478	7.781
RT27- Reconhecimento e valorização de carreira	0.004	6.545 (± 0.063)	5.973	7.116

RT28- Progressão de carreira dentro da mesma organização	0.014	6.610 (± 0.212)	4.704	8.515
RT29- Horário de trabalho flexível	0.006	6.625 (± 0.091)	5.799	7.450
RT30- Regime híbrido/teletrabalho	0.008	6.390 (± 0.113)	5.373	7.406
RT31- Política remuneratória atrativa	0.013	6.680 (± 0.197)	4.901	8.458
RT32- Revisão salarial frequente	0.015	6.530 (± 0.212)	4.624	8.435
RT33- Salário compatível com o trabalho desenvolvido	0.001	6.835 (± 0.021)	6.644	7.025
RT34- Escolha do local de trabalho	0.031	5.780 (± 0.395)	2.222	9.337
RT35- Localização próxima do trabalho à residência	0.093	--	--	--
RT36- Desafios inerentes ao trabalho	0.002	5.835 (± 0.021)	5.644	6.025
RT37- Desempenho de funções de responsabilidade	0.020	5.860 (± 0.254)	3.572	8.147
RT38- Estabilidade profissional	<0.001	6.430 (± 0.014)	6.302	6.557
RT39- Condições de trabalho/instalações adequadas	0.015	6.265 (± 0.205)	4.422	8.107
RT40- Participação na tomada de decisões	0.021	5.810 (± 0.268)	3.395	8.224
RT41- Desempenho de funções com autonomia	0.015	6.390 (± 0.212)	4.484	8.295
RT42- Acompanhamento/Feedback das chefias	0.002	6.400 (± 0.028)	6.145	6.654
RT43- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	0.001	6.635 (± 0.021)	6.444	6.825

Foi também realizada a análise fatorial pelos grupos em estudo, com o objetivo de agrupar as variáveis em fatores latentes consistentes. Antes de proceder à extração dos fatores, verificou-se a adequação da matriz de correlações, com presença de correlações superiores a 0.3. O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett foram facultados, no entanto não foram obtidos.

A análise fatorial exploratória foi conduzida pelo método de extração dos eixos principais, com rotação (varimax), dada a expectativa de correlação entre os fatores. O critério

do *screeplot* e o critério de autovalores superiores a 1 indicaram a presença de dois fatores. A consistência interna dos fatores foi avaliada por meio do coeficiente *alfa de Cronbach*. O fator 1 apresentou $\alpha = 0.916$ e o fator 2 apresentou $\alpha = 0.928$, para o caso dos colaboradores juniores. No caso dos colaboradores seniores, o fator 1 apresentou $\alpha = 0.919$ e o fator 2 apresentou $\alpha = 0.902$.

Na Tabela 8 são apresentadas as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens pelos dois grupos em estudo (juniores e seniores).

Tabela 8

Cargas fatoriais e comunalidades dos itens pelos grupos em estudo (juniores/seniores).

Item/ Questão	Juniores		Seniores	
	Fator 1 Valorização e Identidade Profissional	Fator 2 Valorização e Retenção de Talentos	Fator 1 Desenvolvimento de carreira e condições de trabalho	Fator 2 Valorização e Pertença Organizacional
α	0.916	0.928	0.919	0.902
RT1	--	0.642	0.531	--
RT2	--	0.822	--	0.779
RT3	--	0.567	--	0.834
RT4	--	0.448	--	--
RT5	--	0.778	--	0.497
RT6	--	0.556	0.657	--
RT7	--	0.457	--	0.776
RT8	--	0.497	--	0.787
RT9	0.400	--	0.538	--
RT10	--	0.433	--	0.762
RT11	--	--	0.535	--
RT12	0.413	--	--	0.802
RT13	--	0.414	0.483	--
RT14	--	0.603	0.404	--
RT15	--	0.334*	0.597	--

RT16	0.494	--	--	0.817
RT17	--	0.829	--	0.398*
RT18	--	0.757	0.563	--
RT19	--	0.713	0.597	--
RT20	--	0.615	--	0.488
RT21	0.648	--	0.500	--
RT22	0.828	--	0.587	--
RT23	0.737	--	0.792	--
RT24	0.594	--	--	0.492
RT25	0.701	--	--	0.378*
RT26	0.741	--	0.617	---
RT27	0.798	--	0.489	--
RT28	0.733	--	0.861	--
RT29	0.630	--	0.734	--
RT30	0.353*	--	0.574	--
RT31	0.568	--	--	--
RT32	0.566	--	0.566	--
RT33	0.691	--	0.523	--
RT34	0.572	--	0.724	--
RT35	0.379*	--	--	--
RT36	--	0.587	--	0.474
RT37	--	0.646	0.446	--
RT38	0.416	--	--	--
RT39	0.716	--	0.674	--
RT40	--	0.721	0.546	--
RT41	--	0.612	0.614	--

RT42	--	0.537	0.489	--
RT43	0.618	--	0.781	--

*Nota. O item RT15, RT17, RT25 e RT30 apresentaram comunalidades inferiores ao ponto de corte (0.40), mas foram mantidos devido à sua relevância teórica. O item RT11 foi eliminado uma vez que não apresenta correlação com nenhum dos fatores apresentados.

4.4. Turnover e Contração de perfis juniores vs. Seniores

A evolução da taxa de contração e *turnover* global apresentada por empresas na área da Consultoria de Recursos Humanos entre o ano de 2020 a 2024, é apresentada na Tabela 9. É possível observar uma variação significativa em ambos os indicadores ao longo dos anos, indicando momentos distintos de recrutamento e retenção de colaboradores.

Tabela 9

Taxa de contratação e turnover global.

	Taxa Contratação Global (%)	Taxa <i>Turnover</i> Global (%)
Ano 2020	9.86	11.97
Ano 2021	36.67	26.67
Ano 2022	24.24	19.70
Ano 2023	8.40	14.71
Ano 2024	10.91	19.55

As taxas de contratação mais baixas ocorreram nos anos de 2020 (9.86%) e 2023 (8.40%), logo foram anos com menor entrada de novos colaboradores. Ao passo que, 2021 e 2022 foram os anos que apresentaram maiores taxas de contratação (36.67%; 24.24%, respetivamente), com a presença de políticas de expansão ou recuperação de colaboradores. Em 2024, a taxa caiu novamente para 10.91%, aproximando-se do nível de 2020 e 2023.

O *turnover* apresentou o seu maior pico em 2021 (26.67%), coincidente com o aumento de contratações. A menor taxa de *turnover* foi em 2020 (11.97%), seguida de 2023 (14.71%). Já em 2024, a taxa de *turnover* voltou a subir para 19.55%, indicando aumento da rotatividade, mesmo com a contratação relativamente baixa (10.91%).

A Tabela 10 apresenta o número de contratações e *turnover* diferenciado entre os colaboradores juniores e seniores entre 2020 e 2024, observando-se uma dinâmica distinta entre os dois perfis, sendo que os juniores apresentam maior rotatividade, enquanto os seniores mostram menor *turnover*, apesar das variações nas contratações.

O maior número de contratações de juniores ocorreu em 2022 (n=20), enquanto que o maior número de contratações seniores deu-se em 2021 e 2024 (n=12 e n=8, respetivamente). O *turnover* de juniores foi elevado em todos os anos, apesar de ser superior em 2021 (n=16) e 2024 (n=12). Mesmo em anos de menor contratação, como 2023, a saída de juniores continuou a ser elevada (n=9).

O *turnover* de seniores é consideravelmente mais baixo comparativamente aos juniores, variando entre n=1 e n=3, indicando uma maior estabilidade profissional neste grupo.

Tabela 10

Número de contratações e turnover entre perfis Juniores e Seniores.

	Contratação Juniores vs. Seniores		Turnover Juniores vs. Seniores	
	Contratação Juniores	Contratação Seniores	Turnover Juniores	Turnover Seniores
Ano 2020	n= 5	n= 2	n= 7	n= 1
Ano 2021	n= 10	n= 12	n= 16	n= 3
Ano 2022	n=20	n= 4	n= 12	n= 2
Ano 2023	n=3	n= 7	n= 9	n= 2
Ano 2024	n=4	n= 8	n= 12	n= 2

A Tabela 11 expõe dados referentes ao tempo de permanência diferenciado entre juniores e seniores. A maioria dos colaboradores juniores apresentam um tempo de permanência mais curto, sendo que 31% permanece menos de 6 meses ou essencialmente entre 1 e 3 anos, e apenas 6% permanecem entre os 3 e 6 anos.

Perfis seniores têm uma permanência mais longa e duradoura, verificando-se que 2.41% permanecem no mínimo entre 6 anos e 10 anos e 0.60% mais de 10 anos.

Tabela 11*Tempo de permanência nas empresas entre perfis Juniores e Seniores.*

	Tempo permanência Juniores	Tempo permanência Seniores
Menos de 6 meses	31.00	--
6 a 12 meses	29.00	--
1 a 3 anos	31.00	--
3 a 6 anos	6.00	--
6 a 10 anos	--	2.41
Mais de 10 anos	--	0.60

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo deste estudo foi verificar os principais fatores de retenção dos colaboradores, bem como avaliar as preferências de contratação e índices de *turnover*, através de um questionário alvo sobre os fatores de retenção e análise dos indicadores de contratação e *turnover* de empresas na área da Consultoria de Recursos Humanos.

No segundo trimestre do ano de 2025, em Portugal existiam 5.248,3 milhões de empregados em Portugal, segundo o Inquérito ao Emprego realizado trimestralmente pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

Segundo dados apresentados pelo INE, em 2020 existiam 123 988 colaboradores em serviço na área da Contabilidade, Auditoria e Consultoria, com uma variação de 1.4%, sendo considerado o maior setor empregador desse ano, com um crescimento ligeiro em relação a 2019. (INE, 2021)

Os últimos dados patentes no site do INE, são referentes ao ano de 2023, e demonstram que existiam 225 953 colaboradores remunerados em atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e similares. (INE, 2021) Apesar destes dados, é difícil aferir o número exato de colaboradores em consultoria, uma vez que os dados são apresentados por setores empresariais, e é difícil estimar a percentagem a que corresponde o número de colaboradores na área da consultoria especificamente. No entanto, o presente estudo caracteriza-se por uma amostra reduzida face ao número de colaboradores que exercem funções na área da consultoria de Recursos Humanos em Portugal, uma vez que representa um número diminuto mesmo dos colaboradores das empresas. No entanto, também não existem dados sobre o número real de colaboradores em Consultoria em Portugal.

A amostra é predominantemente feminina, com faixas etárias entre os 24 e 35 anos, e com funções exercidas na área da consultoria em Recursos Humanos há mais de cinco anos, sendo considerados na maioria colaboradores seniores.

Embora diversos autores dos estudos originais, como (Puri, 2018), apontem a existência de múltiplos fatores relacionados às dimensões abordadas no questionário referentes aos fatores de retenção, a análise fatorial realizada no presente estudo revelou a presença de apenas dois

fatores principais: “Valorização e Reconhecimento Organizacional” e “Condições e Desenvolvimento Profissional”.

5.1. Percepção sobre a existência de fatores de retenção

De modo geral, a distribuição dos itens confirma a adequação da solução fatorial encontrada. A consistência das cargas fatoriais, associada à manutenção de alguns itens com menor saturação, mas com elevada pertinência conceptual, demonstra que os fatores “Valorização e Reconhecimento Organizacional” e “Condições e Desenvolvimento Profissional”, representam de forma fiável os elementos centrais de retenção percebidos pelos participantes.

A estrutura bifatorial identificada neste estudo permite compreender a percepção dos colaboradores quanto à existência de fatores de retenção. Apesar de a literatura (Puri, 2018) apontar para múltiplas dimensões que influenciam a decisão de permanecer numa organização, os participantes deste estudo reconhecem sobretudo dois grandes eixos centrais: a “Valorização e Reconhecimento Organizacional” e as “Condições e Desenvolvimento Profissional”.

Isto significa que, na ótica dos colaboradores, a retenção não resulta de um conjunto disperso de elementos, mas sim da conjugação entre sentir-se valorizado e reconhecido pelo contributo dado e dispor de condições que possibilitem o crescimento e o desenvolvimento contínuo da carreira. A percepção sobre os fatores de retenção, está ancorada em aspetos relacionais e motivacionais, associados ao reconhecimento, e em aspetos estruturais e funcionais, ligados ao desenvolvimento profissional e às condições objetivas de trabalho.

Esta constatação é relevante, pois demonstra que os colaboradores têm clareza quanto aos elementos que mais pesam na sua decisão de permanecer, distinguindo-os de outros aspetos que, embora referidos em estudos prévios, não emergem como prioritários neste contexto. Assim, a percepção dos participantes evidencia que a retenção de talentos é vivida de forma pragmática e focada, assente em dimensões que conjugam o reconhecimento simbólico e as oportunidades reais de progressão.

Um bom sistema de compensação (administração de salários), planos elaborados de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e boas relações sindicais, tornam-se essenciais para o sucesso da política de manutenção de talentos nas organizações, sendo considerados fatores para a permanência ou retenção de colaboradores. (Anderson, 2015)

Ao alinharem-se com estas perceções, as organizações não apenas aumentam a probabilidade de reter os seus colaboradores, mas também fortalecem o seu compromisso, envolvimento e desempenho. Em última instância, a gestão eficaz da retenção exige reconhecer que os talentos permanecem nas organizações quando se sentem valorizados e quando encontram condições reais de crescimento e desenvolvimento.

5.2. Influência dos fatores de retenção na permanência de talentos

A forte valorização de fatores como a remuneração, progressão de carreira e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho sugerem que a permanência dos talentos está fortemente condicionada pela satisfação com as condições contratuais e pela possibilidade de crescimento e estabilidade.

Cheese (2009) e Schefer e Garrafa (2015) referem que o período de estabilidade no emprego tem vindo a diminuir ao longo dos anos. A troca de emprego tem se intensificado e a percentagem de jovens que trocam de emprego no começo da sua carreira está 10% mais alta comparativamente à dos jovens das gerações anteriores.

Segundo dados, do estudo de Ricardo (2023), 80% mencionaram dois fatores ou mais para a decisão de abandono da empresa e 90% referem que a saída está relacionada estritamente com fatores internos da organização. Os fatores mais abordados foram a sobrecarga de trabalho, a falta de flexibilidade, nomeadamente nos horários de trabalho e na dificuldade em conciliar a vida pessoal com a vida profissional, e a falta de apoio dos responsáveis hierárquicos.

Schefer e Garrafa (2015) menciona que o fator “salário atrativo” é um elemento influenciador na retenção de profissionais, tal como é evidenciado neste estudo.

Para os jovens brasileiros, a remuneração vem em primeiro lugar, ao contrário dos jovens do Reino Unido e Nova Zelândia, onde os Y atribuem maior importância ao equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal. (Cheese, 2009; Schefer & Garrafa, 2015)

Num estudo de Ricardo (2023) através da aplicação do método de entrevistas, somente um inquirido (10%) mencionou que o salário era compatível com as expectativas. No entanto, neste estudo não temos dados comparativos sobre a atual satisfação com o salário.

À semelhança deste estudo, para a Geração Y, o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal está em primeiro lugar. (Lancaster & Stillman, 2012; Lipkin & Perrymore, 2010; Schefer & Garrafa, 2015)

Crítérios como a “Possibilidade de conciliar a vida pessoal e profissional”, “Empresa que promova *status* social”, “Possibilidade de inovar”, “Bom clima organizacional” e “Poder fazer o que se gosta/realização pessoal” aumentaram a percentagem de respondentes conforme a idade diminui, demonstrando uma tendência de escolha pelos mais jovens, conforme consta nos dados apresentados neste estudo. (Schefer & Garrafa, 2015)

Num estudo de Schefer e Garrafa (2015) os principais fatores que levaria os jovens da geração Y a solicitar demissão seriam a “Impossibilidade de crescimento”, com 64.3% das respostas. Fator este tido também em conta pelos respondentes deste estudo. Destacam-se também a “Baixa remuneração”, com 53.2%; seguida da opção “Empresa antiética”, com 36.2%.

Relativamente ao compromisso de carreira, verificou-se que este não condiciona a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*, nem entre o compromisso afetivo e a intenção de *turnover*, ao contrário daquilo que é apresentado neste estudo. (Murcho, 2018)

Chang (1999) C.E. e Murcho (2018) refere que, quando os indivíduos se encontram mais comprometidos com a organização onde desempenham funções, a propensão para deixar a organização será menor, e esta relação irá ser tanto mais forte quanto os indivíduos fossem mais comprometidos com a sua carreira. Apesar disso, é necessário reforçar que os indivíduos mais comprometidos com a sua carreira tendem a deixar a organização onde atualmente trabalham quando sentem que esta não lhes dá as oportunidades de desenvolvimento relevantes para a sua carreira (Bedeian et al., 1991; Murcho, 2018). Neste estudo verificou-se que a progressão de carreira é relevante para os respondentes, indo de encontro com os dados do estudo de Murcho, 2018.

A relação com os superiores hierárquicos não é unânime, segundo dados de Ricardo (2023). Metade dos inquiridos refere que a sua relação com os superiores hierárquicos ou chefia era próxima, profissional e positiva, e a outra metade aponta o relacionamento como inexistente. Neste estudo as médias de resposta foram semelhantes em ambos os grupos de juniores e seniores.

Por outro lado, fatores relacionados com a imagem organizacional (prémios, reputação e dimensão internacional) parecem ter impacto marginal, revelando que a decisão de permanecer

depende mais da experiência interna do colaborador, do que da visibilidade externa da organização.

Ricardo (2023), apresenta também conclusões sobre as condições do local de trabalho. Quatro dos inquiridos (40%) estavam satisfeitos, sendo que os restantes seis inquiridos (60%) expressaram não estarem satisfeitos. Esta diferença substantiva nas respostas pode eventualmente justificar-se pela realização das entrevistadas em empresas distintas.

Quando questionados sobre o que procuram num trabalho, referem flexibilidade, como teletrabalho, progressão, salário atrativo e compatível com as funções desempenhadas, bom ambiente e reconhecimento, conforme neste estudo. (Ricardo, 2023)

São ainda referidas algumas recomendações como a valorização desde o processo de entrada, valorização do plano de carreira, investimento em formações e criação de políticas de flexibilidade e fidelização, ajustes e revisões salariais frequentes, criação de prémios semestrais e melhoria das condições no local de trabalho. Para além disso, a promoção de *meetings*, ligações nas equipas, políticas de transparência, respeito e empatia e uma liderança equilibrada. (Ricardo, 2023)

No que concerne à Satisfação no Trabalho, vários são os autores que têm vindo a desenvolver estudos no sentido de demonstrar que quanto mais satisfeitos os indivíduos estiverem, menor será a intenção de *turnover* dos mesmos. (Murcho, 2018)

5.3. Diferenças entre juniores e seniores nos fatores de retenção

Na realização da análise fatorial exploratória, foi solicitada ao SPSS a execução dos testes de adequação da amostra (KMO e Bartlett's). Contudo, os resultados não foram apresentados pelo *software*, o que poderá ser justificado em virtude da seleção de casos, especificamente dos grupos de juniores e seniores, o que reduziu substancialmente o número de observações disponíveis para o cálculo da matriz de correlação.

De acordo com a literatura (de Winter et al., 2009), a aplicação do teste KMO exige, no mínimo, cerca de 50 casos válidos ou uma razão de 5 a 10 sujeitos por variável para garantir a estabilidade dos resultados. No subgrupo analisado, esses critérios não foram atendidos, inviabilizando a geração do teste pelo SPSS.

Em razão dessa limitação amostral, não foi possível reportar os valores de KMO e Bartlett para este grupo, sendo a análise interpretada e restrita às demais estatísticas disponíveis.

Adicionalmente, observou-se que uma das variáveis incluídas não apresentou cargas fatoriais superiores ao critério definido (≥ 0.40) em nenhum dos fatores extraídos, não sendo, portanto, atribuída a nenhum fator. Essa variável foi excluída da interpretação final, uma vez que não contribuiu de forma significativa para a estrutura fatorial.

Ao olhar criticamente para além das controvérsias que envolvem a visão conceitual do debate sobre as gerações entende-se que é difícil negar o facto de que diferenças de idade, por si só, já são provocadoras de conflitos e comparações. Os mais velhos sentem-se incomodados e, em certa medida, ameaçados pelos mais novos que, por sua vez, precisam de se mostrar suficientemente autênticos para negar os valores das gerações anteriores. (Comazzetto et al., 2016; Veloso, 2012). Para a geração mais nova é importante a eliminação da distância em relação aos líderes, ou seja, estes querem ser tratados sem muita distinção em relação aos seus líderes, para sentirem assim que são tão importantes quanto as pessoas de nível mais alto na hierarquia. (Anderson, 2015)

Os indivíduos das gerações anteriores questionam até que ponto os jovens são capazes de manter vínculos com as suas entidades laborais, baseados nos relacionamentos que estes mantêm em função da *internet*, e que aos olhos das gerações anteriores são mais frágeis e débeis. (Comazzetto et al., 2016)

Considerando que existem diferentes tipos de comprometimento organizacional, poder-se-ia entender que o jovem apresenta um comprometimento caracterizado como afetivo-atitudinal que, de acordo com (Siqueira & Júnior, 2004), consiste na identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como com a introspeção dos seus valores. (Comazzetto et al., 2016) Já quanto aos indivíduos das gerações anteriores, o que se percebe é que, para além do afetivo-atitudinal, desenvolvem também um comprometimento do tipo normativo, no qual o que está em jogo é uma espécie de dívida social, uma obrigatoriedade moral de retribuir um favor à organização que os contratou. “Os indivíduos com esse comprometimento permanecem nas organizações porque sentem que são obrigados”. (Comazzetto et al., 2016; Siqueira & Júnior, 2004)

Pesquisas realizadas pelo Ministério do Trabalho e Previdência em 2022, evidenciam que a geração Z troca de emprego a cada três meses (Forbes, 2023), indicando uma elevada taxa de rotatividade dos profissionais desta geração. (Matta et al., 2024)

Os resultados indicam que, embora existam pequenas diferenças nas prioridades entre juniores e seniores, ambos os grupos valorizam maioritariamente o reconhecimento profissional, desenvolvimento de carreira, condições de trabalho adequadas e equilíbrio entre

vida pessoal e profissional. A análise também evidencia que fatores ligados à notoriedade externa ou programas internacionais da organização têm menor peso na percepção de retenção, particularmente entre os colaboradores mais jovens.

Para Branham (2002) os principais geradores de rotatividade dos indivíduos são a ausência de correlação entre a remuneração e o seu desempenho; não identificação de oportunidades de crescimento e desenvolvimento; escasso ou inexistente reconhecimento das ações e talentos inexplorados; desproporcionar a realização das expectativas; para além de gestores abusivos e ambientes de trabalho hostis e tóxicos. (Matta et al., 2024)

O estudo de Costa Lemos et al., (2017) aborda a taxa de rotatividade especificamente dos profissionais da Geração Y (nascidos entre 1980 e 2000), indicando que o *turnover* deste público é quase o dobro dos trabalhadores mais velhos. Uma possível explicação para este fenómeno aponta para a questão geracional, sugerindo que os jovens seriam mais inclinados à troca de emprego em decorrência de sua propensão à mudança em busca de novas perspetivas que lhes pareçam mais atraentes. (Matta et al., 2024)

Da Cruz Formenton e Stefano (2017), propõem que as empresas valorizem as diferenças, como a experiência dos mais velhos, e levem em consideração as propostas dos mais novos, dispondo-se ao diálogo, adotando um ambiente sem divisões, favorecendo assim um maior entendimento e debate.

De acordo com Oliveira (2015) e Schefer e Garrafa (2015), os jovens da geração Y valorizam empresas com um ambiente de maior liberdade e flexibilidade, tanto no vestuário como na comunicação ou horários. Estes fatores motivam estes indivíduos e pesam na escolha da empresa em que pretendem trabalhar, como foi mencionado neste estudo valorizando as condições de trabalho e equilíbrio entre a vida pessoal e familiar. A adoção de horários flexíveis, reflete a sensação de que são responsáveis pelos seus resultados, e donos do seu próprio tempo e, dessa maneira, tendem a sentir-se mais valorizados. (Anderson, 2015; Comazzetto et al., 2016; Da Cruz Formenton & Stefano, 2017; Santos et al., 2017)

Prezam muito a autorrealização, estão em constante busca pela qualidade de vida, formas de equilibrar a vida particular e profissional. Privilegiam, nas suas escolhas profissionais, empresas com clima agradável e estrutura flexível. (Anderson, 2015; Da Cruz Formenton & Stefano, 2017; Santos et al., 2017)

É evidente que, para que os papéis profissionais e familiares estejam em equilíbrio, é importante que se reforcem mutuamente, de modo que as experiências familiares contribuam

para a realização do papel profissional e que as experiências profissionais criem condições favoráveis ao desempenho do papel familiar. (Comazzetto et al., 2016; Matias & Fontaine, 2012)

Noventa por cento, dos entrevistados num estudo de Da Cruz Formenton e Stefano (2017) pertencem às Gerações X e Y, e referem preferir a hierarquia na empresa, indo contra ao descrito na literatura, dizendo que as novas gerações têm dificuldades em serem comandadas. Para além disso a fidelidade à empresa, é um tema controverso, uma vez que alguns autores propuseram que estas gerações costumam sair das empresas quando estas não lhes proporcionam novos desafios, preferindo assim a estabilidade.

Segundo a pesquisa “Empresa dos sonhos dos jovens 2012”, da empresa Cia. de Talentos em 2014 (Schefer & Garrafa, 2015) e os dados recolhidos por Comazzetto et al., (2016), as empresas que representam uma marca forte no mercado e que transmitem credibilidade são mais atraentes aos olhos dos jovens, transmitindo a imagem de boas empregadoras, contrariamente aos dados apresentados neste estudo, onde este fator não é tão valorizado.

O cruzamento de várias pesquisas Schefer e Garrafa (2015) demonstra que os motivos de escolha da empresa idealizada nos sonhos dos jovens têm vindo a mudar ao longo dos anos. Nos últimos quatro anos, a opção possibilidade de “Desenvolvimento profissional” ocupa o primeiro lugar, sendo apontada como o principal motivo no momento da escolha. Os inquiridos também valorizam empresas que possuem “Boa imagem no mercado”, que também tem vindo a crescer ao longo dos anos.

A política de patrocínio de estudos é um tema em ênfase atualmente, pois os indivíduos mais jovens estão constantemente em busca de novas aprendizagens. A empresa que fornecer a possibilidade de estudo aos seus colaboradores tende a ser vista como atrativa na hora da procura de novos talentos. (Santos et al., 2017) Neste tipo de política, a empresa financia total ou parcialmente um determinado curso de aperfeiçoamento, graduação, MBA, idiomas ou até mesmo especialização no exterior, que tenham relação com os negócios da empresa e com a área de interesse do colaborador, isso consequentemente acabará por estimular no funcionário o sentimento de valorização, que os indivíduos desta geração tanto prezam e procuram. (Anderson, 2015)

De modo geral, no que se refere às comparações geracionais, pelas análises, concluiu-se que, embora também citados por outros autores, a oportunidade de crescimento e o relacionamento tenham vindo a adquirir maior destaque pelos pertencentes à Geração Y, sendo

citados por praticamente todos eles, enquanto os *baby boomers* e a Geração X julgam mais importantes os elementos, imagem da empresa e confiança. (Comazzetto et al., 2016)

Num quadro resumo apresentado no estudo de Matta et al., (2024), a geração Z valoriza oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal, autonomia e flexibilidade de horário/local de trabalho, oportunidades de crescimento e de ascensão na carreira, remuneração elevada e atrativa, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, qualidade de vida, desejo de fazer a diferença e causar impacto positivo, realização de trabalhos compatíveis com os seus gostos e um bom clima entre colegas. Por outro lado, desvalorizam a hierarquia organizacional, preferindo ter acesso direto aos gestores.

O facto de todas as diferenças entre os grupos juniores e seniores terem sido consideradas significativas reforça a ideia de que a perceção sobre os fatores de retenção está fortemente associada ao ciclo de carreira e à experiência profissional. Ou seja, colaboradores em diferentes etapas atribuem com valores e prioridades distintas, o que os motiva a permanecer numa organização. Isto é consistente com a literatura sobre gestão de pessoas, que aponta para a influência da idade, do tempo de experiência e das expectativas de desenvolvimento na definição do que cada colaborador considera mais relevante para a sua permanência. (Branham, 2002 & Matta et al., 2024)

Contudo, os fatores RT3 (organização da empresa) e RT35 (localização da organização) não apresentaram diferenças significativas. Essa ausência de discrepância sugere que ambos os grupos, independentemente da fase de carreira, reconhecem a importância uniforme destes aspetos.

No caso da organização da empresa (RT3), pode-se argumentar que a perceção da estrutura organizacional, clareza nos processos, ambiente organizacional e credibilidade são dimensões universais, valorizadas tanto por colaboradores juniores quanto seniores. Uma empresa bem organizada transmite confiança, reduz incertezas e facilita o desempenho, aspetos valorizados por todos os profissionais, independentemente do tempo de experiência.

Quanto à localização da organização (RT35), este fator está fortemente ligado à conveniência prática, como a acessibilidade, tempo de deslocação e qualidade de vida. Estes elementos tendem a impactar de forma homogénea os colaboradores, já que tanto juniores

quanto seniores enfrentam as mesmas dificuldades ou benefícios relacionados à mobilidade e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. (Anderson, 2015; Comazzetto et al., 2016; Da Cruz Formenton & Stefano, 2017; Santos et al., 2017)

Assim, a ausência de diferenças significativas nestes dois fatores pode indicar que estes representam condições de base, isto é, requisitos fundamentais que não sofrem tanta variação em função da fase da carreira.

Para os juniores, a retenção pode estar ligada a oportunidades de aprendizagem, crescimento e reconhecimento imediato. Para os seniores, a prioridade pode recair em fatores como a estabilidade, segurança, benefícios ou autonomia.

Assim, embora existam divergências claras na importância atribuída a vários fatores, a organização da empresa e a sua localização constituem elementos transversais e invariáveis, sendo valorizados de forma consistente por todos os colaboradores.

5.4. Turnover e Contração de perfis Juniores vs. Seniores

A análise dos dados evidencia que a elevada contratação registada em 2021 e 2022 pode estar associada a estratégias de reposição após saídas de colaboradores, à expansão organizacional ou ainda a um movimento de recuperação do mercado após os impactos da pandemia de COVID-19 em 2020. Nestes anos, as taxas de contratação foram superiores ao *turnover*, sinalizando um crescimento líquido da força de trabalho. Em contraste, em 2020, 2023 e 2024, a relação inverteu-se ou aproximou-se do equilíbrio, o que sugere uma fase de estabilização ou até redução líquida de colaboradores. Estes ciclos de expansão e estabilização revelam não apenas dinâmicas de mercado, mas também influenciam diretamente a perceção e relevância dos fatores de retenção entre os trabalhadores.

Apesar do crescimento registado em 2021 e 2022, a rotatividade manteve-se significativa, o que indica que a entrada de novos colaboradores não garante a permanência por si só, reforçando a necessidade de políticas de retenção consistentes e eficazes. Neste período, as organizações concentraram-se na contratação sobretudo de colaboradores juniores, possivelmente numa lógica de renovação de talentos e aposta em formação interna, enquanto

os seniores foram contratados de forma pontual, em funções estratégicas ou de substituição de cargos anteriormente abandonados.

Os dados mostram que os juniores apresentam maior mobilidade, motivada provavelmente por fatores como a procura de experiência profissional, aquisição de novas competências, oportunidades externas ou expectativas não correspondidas. Em contraste, os seniores tendem a apresentar maior retenção, valorizando sobretudo a estabilidade, carreiras consolidadas e remuneração, fatores que pesam significativamente na decisão de permanecer ou sair, acrescendo ainda a ponderação da idade na sua mobilidade. Este padrão reforça a importância de estratégias de retenção diferenciadas por geração, atendendo às necessidades e expectativas específicas, já que os juniores revelam-se naturalmente mais propensos a abandonar a organização, seja por insatisfação, busca de progressão ou aprendizagem contínua.

A literatura confirma que a saída de profissionais implica custos significativos para as empresas, tanto tangíveis como intangíveis. Entre os primeiros destacam-se os custos financeiros de recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores (Ongori, 2007), bem como a perda de produtividade e a desestruturação de equipas. (Matta et al., 2024; Recktenwald et al., 2017) Entre os custos intangíveis, sobressaem a interrupção do fluxo de trabalho, a sobrecarga dos membros remanescentes (Hancock et al., 2017), a perda de memória organizacional e a saída de talentos estratégicos. (Ricardo, 2023) Além disso, o *turnover* pode ser “contagioso” (Porter & Rigby, 2021), propagando instabilidade e afetando a reputação da organização. (Singh, 2019; Ricardo, 2023)

No caso dos seniores, as estratégias de retenção existentes parecem mais eficazes, permitindo manter colaboradores experientes e estratégicos. Contudo, quando ocorre a sua saída, observa-se frequentemente uma transição para clientes finais, representando não apenas uma perda para a organização, mas também uma fragilidade na relação com os próprios clientes. A elevada rotatividade compromete a eficácia organizacional e a qualidade do serviço prestado, enfraquecendo a confiança dos clientes devido à constante substituição de consultores e à consequente perceção de instabilidade. (Ricardo, 2023; Singh, 2019)

A análise da literatura mostra ainda que a relação entre satisfação no trabalho, compromisso afetivo e de carreira é negativa e significativa relativamente à intenção de saída: quanto maiores estes fatores, menor a probabilidade de *turnover*. (Murcho, 2018) Por outro lado, o aumento da dimensão da organização tende a elevar a intenção de saída, ainda que de

forma menos expressiva. (Murcho, 2018) Estes resultados reforçam que práticas eficazes de gestão de Recursos Humanos, quando percecionadas positivamente pelos trabalhadores, reduzem substancialmente a intenção de *turnover*. (Murcho, 2018)

A realidade observada no estudo corrobora estes achados: a rotatividade entre juniores é particularmente elevada, com cerca de 91% a abandonar antes de completarem três anos na organização, muitas vezes em busca de progressão rápida, novas oportunidades ou pela sua própria mobilidade natural no mercado. Em contraste, as abordagens de retenção e satisfação revelam-se mais adequadas para colaboradores seniores, cujo vínculo à organização tende a estar mais alinhado com objetivos de carreira, estabilidade e benefícios de longo prazo.

Deste modo, constata-se que o desafio da retenção não reside apenas em contratar ativamente, mas sobretudo em desenvolver políticas robustas, adaptadas ao perfil geracional dos colaboradores e sustentadas em práticas de gestão de Recursos Humanos que promovam satisfação, compromisso e equilíbrio, reduzindo assim os impactos negativos do *turnover* para as organizações.

5.5. Limitações do estudo

Esta investigação conta com algumas limitações. Primeiramente, a amostra é reduzida face à população a exercer funções na área da Consultoria em Recursos Humanos, em Portugal, não sendo representativa da realidade organizacional neste setor. Recorreu-se a uma amostra por conveniência recolhida em empresas na área da Consultoria em RH. Apesar do processo de aleatorização simples realizado no momento de alocação dos participantes ao grupo de estudo, os dois grupos (juniores e seniores) não são compostos pelo mesmo número de participantes.

Idealmente, a recolha de dados poderia ter sido complementada com entrevistas, permitindo uma exploração mais aprofundada das perceções dos participantes e a obtenção de informação qualitativa adicional. Este método teria possibilitado uma maior correlação entre as respostas e os sentimentos experienciados, enriquecendo a compreensão do fenómeno estudado.

O não cumprimento integral das orientações fornecidas antes do preenchimento do questionário resultou na exclusão de dez participantes. Embora todos tivessem recebido a informação necessária no consentimento informado, esta limitação poderá introduzir

enviesamentos nos resultados. Adicionalmente, importa salientar o possível efeito do viés de memória, uma vez que os participantes podem ter ajustado as suas respostas no sentido do socialmente desejável, influenciando a validade das conclusões.

Na análise fatorial por grupo, não foram obtidos os testes de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, uma vez que cada grupo apresentava menos de 50 participantes. Amostras reduzidas comprometem a robustez e a validade desses testes, podendo levar a resultados instáveis ou não representativos.

A literatura disponível sobre indicadores de *turnover* e contratação revela-se bastante limitada, o que dificulta a realização de análises comparativas mais robustas. A escassez de estudos sistematizados nesta área impossibilitam a definição de parâmetros de referência ou a comparação direta de resultados entre diferentes contextos organizacionais e setoriais. Assim, a interpretação dos dados obtidos neste trabalho deve ser entendida de forma isolada, dado que não existem bases consistentes de comparação na produção científica disponível.

Esta investigação baseou-se num estudo correlacional, que apesar de permitir estabelecer possíveis associações entre variáveis, não permite retirar conclusões firmes relativamente à causalidade das mesmas, sendo que para esse efeito seria mais apropriada a realização de um estudo experimental ou longitudinal.

Neste sentido, destaca-se a necessidade de desenvolver estudos longitudinais que permitam avaliar a relação entre o *turnover* e a existência de fatores organizacionais específicos. A inexistência ou indisponibilidade de determinados dados, frequentemente não partilhados pelas empresas, constitui um entrave significativo para uma análise mais precisa e aprofundada.

Atualmente, verifica-se uma tendência crescente para a realização de investigações que analisem o impacto direto do *turnover* nas organizações. Perspetiva-se que, no futuro, este tipo de estudos venha a ser cada vez mais suportados por ferramentas de inteligência artificial e por algoritmos de aprendizagem automática, capazes de identificar padrões, prever comportamentos e oferecer contributos mais robustos para a gestão estratégica de Recursos Humanos.

6. CONCLUSÕES

Considera-se que a presente pesquisa apresenta aspetos relevantes para as organizações que têm interesse por este tema, visto que as informações geradas permitem entender melhor como os jovens e os seniores pensam e o que esperam das empresas. As organizações necessitam de estar atentas ao perfil e à motivação dos seus profissionais, principalmente das gerações mais juniores, uma vez que apresentam diferentes necessidades comparativamente às gerações anteriores. Assim, poderão adequar as suas políticas e reter o maior número de profissionais.

As convivências das gerações no âmbito empresarial geram divergências e discórdias, mas também quando geridas corretamente trazem resultados positivos e saudáveis, sendo esse o principal desafio na gestão de pessoas. Aprender a lidar com cada uma delas e aproveitar ao máximo as qualidades e atributos de cada uma, para obtenção e superação de resultados cada vez mais desafiadores e perpetuação da organização no mundo globalizado.

No geral são valorizados fatores englobantes da “Valorização e Reconhecimento Organizacional” e “Condições e Desenvolvimento Profissional”, sendo referida e atribuída maior importância aos salários e políticas remuneratórias atrativas, progressão de carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e estabilidade profissional.

Relativamente, aos jovens estes priorizam duas dimensões, como a “Valorização e Identidade Profissional” e “Valorização e Retenção de Talentos”. Os itens mais importantes para estes são sem dúvida o salário atrativo e compatível com o trabalho elaborado. Ao passo que, os colaboradores seniores valorizam o “Desenvolvimento de Carreira e Condições de Trabalho” e “Valorização e Pertença Organizacional”, com maior ênfase na existência de horários flexíveis, apesar das diferenças médias entre ambos os grupos tenha sido diminuta.

Apesar das limitações impostas pela escassez de literatura comparativa sobre *turnover* e contratação, o estudo permitiu identificar e validar fatores relevantes para a compreensão do constructo em análise, e constatou-se que o *turnover* é superior na sua grande maioria à contratação, e mais elevado em perfis juniores.

Os jovens da Geração Y fazem parte de um grupo que provoca lentamente, mas sucessivamente mudanças silenciosas no mundo do trabalho, talvez não com a mesma força das gerações dos anos anteriores, mas, certamente, com o mesmo poder de mudança. Por isso, as

suas características e perfis necessitam de ser analisados, geridos e compreendidos pelas demais gerações e organizações, e neste mesmo ritmo, acompanhar tais mudanças e paradigmas e manterem-se atualizadas, de modo a corresponder às necessidades e expectativas.

Do ponto de vista das implicações práticas, os resultados reforçam a necessidade de as organizações investirem em políticas e práticas que privilegiem simultaneamente o reconhecimento e o desenvolvimento profissional, uma vez que quando uma instituição perde um talento para o mercado ou até para uma empresa concorrente, a organização está a perder capital humano, que lhe custou tempo e recursos de desenvolvimento, sendo que quando um profissional abandona a empresa leva consigo a experiência profissional adquirida dentro da organização e a rede de relacionamentos (*network*). (Anderson, 2015)

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abhayawansa, S. & Abeysekera, I. (2008). An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/14013380810872752>
- Anderson, L. (2015). *Relação entre Liderança, Compromisso Organizacional e intenção de permanecer entre os executivos juniores*. Universidade de Walden.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124–141.
- Barros Da Silva, A. P., Marques, C. S., Piran, R., Ângela, R. & Bueno, P. (n.d.). *De recursos humanos à gestão de pessoas: na era dos talentos*.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bedeian, A., Kemery, E. & Pizzolatto, A. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 331–342. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90042-K](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90042-K)
- Branham, L. (2002). *Motivando as Pessoas que fazem a diferença* (Campus, Ed.).
- Bonilla, M. (2013). *Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Carrara, T., Nunes, S. & Sarsur, A. (2014). Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *Race Unoesc*, 13(3), 1119–1148. <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, E. & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610955>
- Cekada, T. (2012). Training a Multigenerational Workforce: Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*, 57, 40–45.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

- de Hauw, S. & de Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9162-9>
- Chang, E. (199 C.E.). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1016908430206>
- Cheese, P. (2009). *A empresa movida pelo talento: Uma visão estratégica e holística da gestão de equipes de alta performance na era da globalização* (Elsevier, Ed.).
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M. & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>
- Costa Lemos, A., Pinto, M. S. & Silva, M. (2017). Mal-estar nas organizações: por que os jovens estão abandonando o mundo corporativo? *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 703–728. <https://doi.org/10.18593/race.v16i2.7903>
- Da Cruz Formenton, T. & Stefano, S. (2017). Generations and the Labor Market: their relations with organizations. *Revista de Carreiras Pessoas*, 7(3), 5–26. <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.3>
- Deadrick, D. L. & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Deal, J. J., Altman, D. G. & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- de Winter, J. C. F., Dodou, D. & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory factor analysis with small sample sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44(2), 147–181. <https://doi.org/10.1080/00273170902794206>
- Faustino, S. (2017). *Retenção e GRH: a abordagem da investigação científica*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

- Forbes. (2023. March). *Empresa cria cargo de ZEO, profissional que vai lidar com a geração Z*. <https://forbes.com.br/carreira/2023/03/empresa-cria-cargo-de-zeo-para-fortalecer-relacao-com-a-geracao-z/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis eighth edition*. www.cengage.com/highered
- Hancock, J. I., Allen, D. G. & Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*, 27(1), 61–86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.003>
- Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Humburg, M. & van der Velden, R. (2015). Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review*, 49, 24–41. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.07.001>
- INE. (2021). *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2020*. <https://www.ine.pt/>
- Jiang, K., Hong, Y., McKay, P. F., Avery, D., Wilson, D. & Volpone, S. D. (2015). Retaining Employees through anti-sexual harassment practices: exploring the mediating role of psychological distress and employee engagement. *Human Resource Management*, 54(1), 1–21.
- Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials’ (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Lemos, A. H. C., Mello, G. R. & Guimarães, M. F. (2014). Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem? *Revista de Administração Da UFSM*, 7(1), 135–152. <https://doi.org/10.5902/198346596280>
- Mäkelä, K., Björkman, I. & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals’ likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.020>

- Marques, M. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos- um estudo multi-caso*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Martins, J., Bohnenberger, M. & Froehlich, C. (2018). Factors that Contribute to the Professional Retention of Generations X and Y in Organizations: Comparative Analysis of Management Academic Course. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 78–98. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2506>
- Matias, M. & Fontaine, A. M. (2012). A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O mecanismo psicológico de Spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235–244. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000200012>
- Matta, L. H. da, Carvalho Neto, A. M. de & Diniz, D. M. (2024). Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração Z. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da Fundace*, 15(2). <https://doi.org/10.13059/racef.v15i2.1117>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper&Row, Publishers, Inc.
- Migueles, C. P., Zanini, M. T. F., Carvalho, J. & Filardi, F. (2021). The impact of generation diversity on trust within companies. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(4), 932–945. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200218>
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T. & Erez, M. (2001). Why People Stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1101–1121.
- Mountford, H. (2013). I'll take care of you: The use of supportive work practices to retain older workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(3), 272–291. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00048.x>
- Murcho, A. (2018). *Stay Or Leave? A relação entre as práticas de gestão de Recursos Humanos de alta performance e a intenção de turnover em consultoras*. ISCTE Business School.
- Oliveira, S. (2015). *Geração Y. Ser Potencial ou Ser Talento? Faça por Merecer* (Integrare Business, Ed.; 1st ed.).
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49–054. <https://www.researchgate.net/publication/209835787>
- Padial, A. (2005). La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR. HH. en la Pymes. *Granada: Editorial de La Universidad de Granada*.

- Pereira, D. (2020). *A Geração Millennials e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.
- Poorani, T. & Thiagarajan, S. (2018). Assessing value creation of HR consultants on e-consulting implementation. *Technology in Society*, 55, 160–165. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.07.008>
- Puri, D. (2018). *Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness*. <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>
- Porter, C. & Rigby, R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–288. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2483>
- Recktenwald, A., De Paula, G. & De Carvalho, L. (2017). Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no setor de embalagens de empresa do ramo lácteo. *ReCaPe-Revista de Carreiras Pessoas*, 7(2), 496–510.
- Ricardo, E. (2023). *O turnover dos Consultores de Recursos Humanos*. ISCSP Universidade de Lisboa.
- Rodrigues, R. (2018). *Diferenças geracionais no trabalho e na retenção de millennials*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Santos, Catarina. (2021). *Talento: Captar, Desenvolver e Reter*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Santos, Celina. (2015). *Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para a retenção de trabalhadores/as (estudo exploratório)*. ISEG Lisbon School of Economic&Management.
- Santos, F. B., Santos, M. & Wataya, R. (2017). The coacher's role for the leading formation of the “Y” Generation. *Revista de Administração e Contabilidade*, 9(3), 68–82.
- Schefer, J. & Garrafa, I. M. (2015). Geração Y: Fatores que os Atraem Motivam e os Retêm nas Organizações Generation Y: Factors that Attract, Motivate and Retain Them in Organizations. *International Journal of Business & Marketing (IJBMKT)*, 1, 83–101.
- Silva, P. (2021). *A Gestão de Recursos Humanos e o seu dicionário*. 1–13. <https://www.researchgate.net/publication/356188634>

- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Siqueira, M. & Júnior, S. (2004). *Vinculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização* (Artmed, Ed.).
- Souza, P. L., Castañeda-Ayarza, J. & Spilleir, D. (2022). Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. *Revista de Administração IMED*, 12(1), 128. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>
- Tavares, J. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Trzesniewski, K. H. & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking “generation me”: A study of cohort effects from 1976-2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58–75. <https://doi.org/10.1177/1745691609356789>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Vaiman, V., Haslberger, A. & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280–286. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.004>
- Veloso, E. (2012). É Possível Negar a Existência da Geração Y no Brasil? *O&S Salvador*, 19(62), 745–747. www.revistaoes.ufba.br
- Witter, S., Ha, B., Shengalia, B. & Vujicic, M. (2011). Understanding the “four directions of travel”: qualitative research into the factors affecting recruitment and retention of doctors in rural Vietnam. *Human Resources of Health*, 9(29), 1–14.
- WMA. (1964). *Declaração de Helsinque da WMA- Princípios Éticos para a Pesquisa Médica envolvendo Seres Humanos*.
WV6_Results_By_Country. (n.d.).
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees’ perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward jobspecialties. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747–767. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697478>

8. APÊNDICES

Apêndice 1- Questionário sobre Retenção de Trabalhadores.

Retenção de Trabalhadores

Este questionário é realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão pela Universidade Europeia, sob a "Retenção de trabalhadores na área da Consultoria em Recursos Humanos".

A sua participação é inteiramente voluntária e anónima, e é livre de aceitar ou recusar participar neste estudo.

Pode retirar o seu consentimento em qualquer altura, sem qualquer represália e sem necessidade de apresentação dos motivos de abandono.

Qualquer eventual dúvida pode contactar o investigador responsável através do email:

pedro.baltasar1@gmail.com

O tempo de preenchimento deste questionário é de aproximadamente 5 minutos.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Aceita participar neste estudo? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

Dados Sociodemográficos

Escolha a opção que o/a melhor caraterizam

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

3. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18 aos 23 anos
- ☐ 24 aos 29 anos
- ☐ 30 aos 35 anos
- ☐ 36 aos 41 anos
- ☐ 42 aos 47 anos
- ☐ 48 aos 53 anos
- ☐ 54 aos 59 anos
- ☐ 60 aos 65 anos

4. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

5. Tempo de experiência profissional em consultoria *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Na seguinte secção indique qual o grau de importância que atribui aos seguintes tópicos, para que se mantenha na sua organização.

Escolha a opção que melhor o/a caracterizam, sendo que 1 representa "nada importante" e 7 corresponde a "muito importante".

6. Assumir um cargo desafiante *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Importante

7. Sentir-se parte integrante da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

8. Sentir-se valorizado pela organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

9. Sentir-se valorizado pelos seus superiores hierárquicos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

10. Desempenhar funções de responsabilidade acrescida *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

11. Beneficiar de um plano de carreira bem definido *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

12. Sentir confiança no local de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

13. Valores organizacionais alinhados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

14. Reconhecimento profissional pelos pares *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

15. Boa relação com a chefia/superiores hierárquicos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

16. Boa relação com os demais colegas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

17. Presença de trabalho e espírito de equipa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

18. Trabalhar com colegas que fornecem apoio e suporte *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

19. Impulsionamento para um futuro emprego com melhores condições *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

20. Fornecimento de experiência profissional para progressão de carreira *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

21. Reconhecimento do mérito e uso da sua criatividade por parte da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

22. Notoriedade/Reputação da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

23. Dimensão e presença internacional da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

24. Prémios recebidos pela organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

25. Contacto através de relações pessoais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

26. Respeito e igualdade entre todos os funcionários *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

27. Plano de formação contínua *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

28. Oferta de programas para *Trainees* *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

29. Programas de formação internacionais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

30. Aposta contínua na inovação *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

31. Valorização de novas ideias por parte da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

32. Reconhecimento e valorização de carreira *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

33. Possibilidades de progressão de carreira dentro da mesma organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

34. Possibilidade de horário de trabalho flexível *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

35. Existência de regime híbrido/teletrabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

36. Política remuneratória atrativa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

37. Revisão salarial frequente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

38. Salário compatível com o trabalho desenvolvido *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

39. Possibilidade de escolha do local de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

40. Localização próxima do trabalho à sua residência *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

41. Desafios inerentes ao trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

42. Desempenho de funções de responsabilidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

43. Estabilidade profissional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

44. Condições de trabalho/instalações adequadas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

45. Participação na tomada de decisões *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

46. Desempenho das funções com autonomia *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

47. Acompanhamento/feedback das chefias *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

48. Equilíbrio entre a vida familiar e profissional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito importante

Obrigado pela sua participação!

A sua resposta foi registada.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários