Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Bruna Isabel Pereira

Retenção de trabalhadores em PME: A influência da perceção das práticas de Gestão de Recursos Humanos na intenção de permanência

abril 2026

Retenção de trabalhadores em PME: A influência da perceção das práticas de gestão de recursos humanos na intenção de permanência.

Bruna Pereira

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão e
Ciência Política

Bruna Isabel Pereira

Retenção de trabalhadores em PME: A influência da perceção das práticas de Gestão de Recursos Humanos na intenção de permanência

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Professora Doutora Carolina Machado

Abril 2026

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa o culminar de um percurso exigente, mas profundamente enriquecedor, que não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para a sua concretização.

À minha orientadora, Professora Doutora Carolina Machado, expresso o meu sincero agradecimento pela disponibilidade, pelo apoio, pela compreensão e pela partilha de conhecimento ao longo de todo este processo. A sua orientação, incentivo e rigor foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha família — país, tios e avós — pelo amor, pela presença constante e pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico e pessoal.

Ao meu noivo, José, pelo apoio incansável, pela paciência e por nunca me deixar desistir dos meus objetivos, lembrando-me sempre que sou capaz de ir mais longe do que muitas vezes imagino.

A todas as amizades que tive o privilégio de construir durante o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo companheirismo, pela partilha de experiências e pela entreajuda ao longo desta jornada.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para este percurso, deixo o meu mais sincero agradecimento.

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Declaração de uso de ferramentas de inteligência artificial (ia)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

A retenção de trabalhadores constitui um desafio relevante para as pequenas e médias empresas (PME), nas quais as práticas de gestão de recursos humanos podem desempenhar um papel determinante na permanência dos colaboradores. O presente estudo teve como objetivo analisar a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos e compreender de que forma estas se associam à intenção de permanência e à intenção de saída.

A investigação seguiu uma abordagem quantitativa, recorrendo à aplicação de um questionário online a 103 trabalhadores de PME. Foram analisadas diferentes dimensões das práticas de GRH, incluindo formação, avaliação de desempenho, remuneração, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ética e clima organizacional, marca empregadora e valores organizacionais.

Os resultados indicam que perceções mais positivas relativamente às práticas organizacionais se associam a maior intenção de permanência e menor intenção de saída. Destacam-se, particularmente, as dimensões relacionadas com a marca empregadora, os valores organizacionais e o clima organizacional.

Conclui-se que a retenção de trabalhadores em PME depende não apenas de fatores económicos, mas também da forma como os colaboradores percecionam o ambiente organizacional e o alinhamento de valores.

Palavras-chave:

Perceção das práticas de gestão de recursos humanos; Retenção de trabalhadores; Intenção de permanência; Intenção de saída; Pequenas e Médias Empresas.

Abstract

Employee retention has become an increasingly relevant challenge for organizations, particularly in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs), where human resource management practices can play a crucial role in employees' decision to remain in the organization. This study aims to analyse employees' perceptions of human resource management (HRM) practices and examine how these perceptions relate to their intention to stay and intention to leave.

A quantitative approach was adopted, using an online questionnaire administered to 103 employees working in SMEs. Several HRM dimensions were analysed, including training, performance appraisal, compensation, work–life balance, ethical climate, employer branding, and organizational values.

The results indicate that more positive perceptions of HRM practices are associated with higher intention to stay and lower intention to leave. In particular, employer branding, organizational values, and ethical climate showed the strongest relationships with employees' intention to remain in the organization.

The findings suggest that employee retention in SMEs depends not only on economic factors but also on how employees perceive the organizational environment, recognition, and alignment of values.

Keywords: Perception of human resource management practices; Employee retention; Intention to stay; Turnover intention; Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs).

Keywords: Perception of human resource management practices; Employee retention; Intention to stay; Turnover intention; Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs).

Índice

1.Introdução 1
2. Revisão da literatura 3
2.1. Retenção de trabalhadores 3
2.1.1 Fatores que influenciam a retenção de trabalhadores 4
2.1.1.1 Práticas de GRH sustentáveis 4
2.1.1.2. Responsabilidade Social Corporativa e Gestão de Recursos Humanos 5
2.1.1.3. Valores Partilhados 6
2.1.1.4. Employer branding 7
2.1.2. Fatores individuais e perceção dos trabalhadores na retenção 9
2.1.3. Impactos da rotatividade de trabalhadores 11
2.2. O contexto das PME em Portugal 13
2.2.1. Definição e enquadramento legal das PME 13
2.2.2. Estrutura e características organizacionais 14
2.2.3. Importância económica e social das PME 16
2.2.4. Desafios enfrentados pelas PME 17
2.2.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME 18
2.2.6. A retenção de trabalhadores em PME 20
2.2.7. Perceção dos trabalhadores e intenção de permanência 23
2.3 Desenvolvimento das hipóteses 27
3. Metodologia 31
3.1. Enquadramento metodológico 31
3.2. Instrumento de recolha de dados 32
3.3. Amostra e procedimento de recolha 33
3.4. Tratamento e análise de dados 34
3.5. Considerações éticas 35
4. Análise de Resultados 35
4.1 Caracterização da Amostra 35
4.1.1. Género 35
4.1.2. Idade 36
4.1.3. Escolaridade 37
4.1.4. Dimensão da empresa 37

4.1.5 Tempo de permanência na organização 38
4.1.6. Setor de atividade 38
4.1.7. Função desempenhada 39
4.2 Análise descritiva das variáveis do estudo 39
4.3 Discussão dos Resultados 43
4.3.1. Formação 45
4.3.2. Avaliação de desempenho 46
4.3.3. Remuneração 47
4.3.4. Equilíbrio vida profissional e pessoal 48
4.3.5. Ética e clima organizacional 49
4.3.6. Marca empregadora 50
4.3.7 Valores e responsabilidade social 51
4.3.8. Relação permanência vs saída 52
4.4. Análise complementar 52
4.4.1. Idade e intenção de saída 53
4.4.2. Importância das práticas de GRH por grupo etário 54
4.4.3. Tempo de permanência na organização e intenção de saída 56
4.4.4. Função desempenhada e intenção de permanência 57
5. Conclusão 59
6. Limitações e sugestões para futuras investigações 61
7. Referências Bibliográficas 64
Apêndices 70
Apêndice 1- Inquérito Perceção sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos 70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definição de Micro, Pequena e Média Empresa 13
Tabela 2- Distribuição das PME em Portugal por dimensão e peso económico (empresas, emprego e valor acrescentado) 14
Tabela 3 - Características estruturais das PME e implicações para a GRH 15
Tabela 4 - Dimensões analisadas e hipóteses de investigação 30
Tabela 5– Distribuição da amostra por escolaridade 37
Tabela 6- Distribuição da amostra por setor de atividade 38
Tabela 7– Distribuição da amostra por função 39
Tabela 8- Estatísticas descritivas das dimensões analisadas 39
Tabela 9- – Importância atribuída às práticas de GRH para a permanência 41
Tabela 10- Correlação entre práticas de GRH e intenção de permanência/saída 44
Tabela 11- Intenção média de saída dos trabalhadores por grupo etário. 53
Tabela 12- Média da importância atribuída às práticas de gestão de recursos humanos por grupo etário 54
Tabela 13- Média de Intenção de Saída por Antiguidade 56
Tabela 14- Média da intenção de permanência por função desempenhada 57

Índice de Figuras

Figura 1– Distribuição da amostra por género 36
Figura 2– Distribuição da amostra por idade 36
Figura 3- Distribuição da amostra por dimensão da empresa 37
Figura 4– Distribuição da amostra por tempo de permanência na organização 38

1.Introdução

O capital humano é amplamente reconhecido na literatura como um dos principais recursos estratégicos das organizações, constituindo um fator determinante para o desempenho, competitividade e sustentabilidade a longo prazo (Tej et al., 2021). Num contexto caracterizado por elevada mobilidade laboral, intensificação da concorrência por talento e transformação contínua dos modelos de trabalho, a capacidade de manter colaboradores qualificados tornou-se uma prioridade estratégica para a gestão de recursos humanos (Yamamoto, 2013; Chopra et al., 2024).

A retenção de trabalhadores assume particular relevância nas Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam a base do tecido empresarial português e são responsáveis por uma parte significativa do emprego e do valor acrescentado nacional (Comissão Europeia, 2025). Contudo, as PME caracterizam-se, frequentemente, por restrições de recursos, maior informalidade nas práticas de gestão e forte centralidade do proprietário-gestor, fatores que moldam a forma como a gestão de pessoas é concebida e implementada (Harney et al., 2022; Harney & Nolan, 2022). Neste contexto, a saída de trabalhadores pode ter impactos desproporcionais no funcionamento organizacional, dada a reduzida dimensão das equipas e a dependência de competências específicas (Verinumbe & Tyopev, 2025).

Apesar da relevância do tema, a literatura tem vindo a demonstrar que a retenção não depende exclusivamente da existência formal de práticas de gestão de recursos humanos, mas sobretudo da forma como essas práticas são percecionadas e experienciadas pelos trabalhadores (Memon et al., 2021; Yamamoto, 2013). A perceção de justiça, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, responsabilidade social e alinhamento de valores organizacionais influencia atitudes como a satisfação, o compromisso e a intenção de permanência (Kundu & Gahlawat, 2015; Kancharla et al., 2025; Tai et al., 2025).

Neste enquadramento, a intenção de permanência tem sido considerada um indicador relevante da retenção, refletindo a decisão deliberada do trabalhador de manter o vínculo com a organização num horizonte temporal previsível (Tett & Meyer, 1993, citados por Kancharla et al., 2025). Importa, contudo, sublinhar que o presente estudo não analisa a retenção enquanto comportamento efetivo de permanência ou de saída, mas sim a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de GRH e a forma como essas perceções se associam à sua intenção de permanecer na organização, como indicador da retenção.

Acresce que, no contexto das PME, a investigação tem privilegiado frequentemente a perspetiva do proprietário-gestor, persistindo lacunas na análise centrada nas perceções dos trabalhadores (Harney & Nolan, 2022). Compreender como estes avaliam as práticas implementadas nomeadamente ao nível da formação, avaliação de desempenho, remuneração, equilíbrio trabalho-vida, valores partilhados, responsabilidade social e marca empregadora, revela-se fundamental para interpretar os mecanismos que sustentam a intenção de permanência.

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral analisar de que forma a perceção e as expectativas dos trabalhadores de PME relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos se associam à sua intenção de permanência, enquanto indicador da retenção organizacional. De forma específica, procura-se identificar a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH nas organizações onde exercem funções, examinar as expectativas relativamente às práticas consideradas relevantes para a sua permanência, analisar quais as dimensões mais valorizadas na decisão de permanecer e verificar possíveis diferenças em função de características individuais e contextuais.

Neste sentido, o estudo orienta-se pelas seguintes questões de partida:

1- De que forma a perceção dos trabalhadores de PME relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos se associa à sua intenção de permanência na organização?

2- Quais são as práticas de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores de PME no que respeita à sua decisão de permanecer na organização?

3- Existem diferenças na intenção de permanência e na perceção das práticas de GRH em função das características individuais e profissionais dos trabalhadores?

Ao centrar-se na dimensão percecional e na intenção de permanência, esta investigação pretende contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre retenção em PME portuguesas, oferecendo evidência empírica que possa apoiar a definição de estratégias de gestão de recursos humanos ajustadas às especificidades deste contexto organizacional.

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos principais. Após esta introdução, o segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, abordando o conceito de retenção de trabalhadores, os fatores organizacionais e individuais que a influenciam e o contexto específico das PME em Portugal. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo o enquadramento metodológico, o instrumento de recolha de dados, a caracterização da amostra e os procedimentos de análise. O quarto capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos. No quinto capítulo procede-se à discussão dos principais resultados à luz da literatura. Por fim, o sexto capítulo sistematiza as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. Retenção de trabalhadores

A retenção de trabalhadores constitui um dos principais desafios da gestão de recursos humanos (GRH) na atualidade, desempenhando um papel estratégico no funcionamento e na sustentabilidade das organizações. Neste contexto, o capital humano é amplamente reconhecido na literatura como um dos principais ativos estratégicos das organizações, sendo determinante para o seu desempenho e competitividade (Tej et al., 2021). Num contexto marcado por elevada competitividade, mobilidade laboral e transformação constante dos modelos de trabalho, a capacidade de manter os colaboradores ao longo do tempo tornou-se um fator determinante para a estabilidade organizacional e o alcance dos objetivos estratégicos (Yamamoto, 2013; Tej et al., 2021).

A saída de trabalhadores experientes e conhecedores dos processos internos tende a gerar impactos negativos na produtividade, na continuidade das operações e na qualidade do desempenho organizacional. Para além disso, a rotatividade implica custos significativos associados ao recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores, bem como perdas menos tangíveis relacionadas com o conhecimento acumulado e as relações interpessoais estabelecidas no contexto de trabalho (Kyndt et al., 2009; Mahfouz et al., 2022).

Neste enquadramento, a retenção deve ser entendida não apenas como a permanência física do trabalhador na organização, mas também como a manutenção de uma relação de continuidade, sustentada no compromisso, na satisfação e no envolvimento dos colaboradores (Yamamoto, 2013). As organizações enfrentam, simultaneamente, a necessidade de atrair novos trabalhadores e de criar condições que incentivem os atuais a permanecerem, num mercado de trabalho caracterizado por múltiplas alternativas profissionais e por expectativas cada vez mais diversificadas (Chopra et al., 2024).

As transformações estruturais do contexto económico e social têm intensificado a concorrência no mercado de trabalho, originando um cenário em que as organizações disputam simultaneamente a atração e a retenção de trabalhadores, enquanto os indivíduos procuram assegurar a sua empregabilidade e estabilidade profissional (Pollock et al., 2019; Dineen & Allen, 2016). Neste contexto, de acordo com a literatura, a retenção dos trabalhadores emerge como um dos principais desafios da gestão da força de trabalho, sendo reconhecida como uma prioridade estratégica para as organizações que procuram sustentar a sua competitividade e o seu desempenho a médio e longo prazo (Chopra et al., 2024).

A literatura evidencia ainda que a decisão de permanência dos trabalhadores resulta da interação entre fatores individuais e organizacionais, incluindo características pessoais e condições associadas ao trabalho, como o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento e as exigências profissionais (Kyndt et al., 2009).

Deste modo, a retenção de trabalhadores assume uma dimensão estratégica transversal, exigindo políticas de gestão de recursos humanos alinhadas às necessidades dos colaboradores e aos objetivos organizacionais. A adoção de práticas adequadas de GRH contribui, assim, para a estabilidade, a competitividade e o desempenho sustentável das organizações a longo prazo (Tej et al., 2021; Chopra et al., 2024).

2.1.1 Fatores que influenciam a retenção de trabalhadores

A investigação tem demonstrado que a retenção de trabalhadores é influenciada por um conjunto alargado de fatores organizacionais, com particular destaque para as práticas de GRH sustentáveis e socialmente responsáveis. Estas práticas contribuem para a criação de ambientes de trabalho favoráveis, promovendo o envolvimento dos colaboradores e fortalecendo a sua intenção de permanência na organização (Mahfouz et al., 2022; Pham et al., 2023).

2.1.1.1 Práticas de GRH sustentáveis

As práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis evidenciam uma relação bidirecional entre a sustentabilidade organizacional e a gestão de recursos humanos, uma vez que a sua adoção contribui para o reforço do desempenho organizacional numa perspetiva de longo prazo. Paralelamente, estas práticas potenciam o envolvimento dos trabalhadores e aumentam a sua intenção de permanência na organização, ao promoverem relações de troca positivas entre empregador e colaboradores (Mahfouz et al., 2022).

Este enquadramento encontra suporte na Teoria da Troca Social, segundo a qual os benefícios e recursos disponibilizados pela organização tendem a ser retribuídos pelos trabalhadores por meio de atitudes e comportamentos favoráveis, como o compromisso, o envolvimento e a intenção de manter a relação laboral (Blau, 1964). Neste sentido, a literatura evidencia que trabalhadores mais envolvidos desenvolvem uma ligação emocional mais forte à organização e demonstram menor propensão para procurar alternativas externas, na medida em que investem energia física, cognitiva e emocional no desempenho das suas funções (Mahfouz et al., 2022).

Neste contexto, as práticas específicas de gestão de recursos humanos (GRH) desempenham um papel determinante no processo de retenção. A literatura aponta que práticas como a seleção criteriosa, a

formação e o desenvolvimento contínuo, a participação dos trabalhadores na tomada de decisão, o empoderamento e sistemas adequados de recompensas e reconhecimento contribuem para o alinhamento entre as competências dos trabalhadores e as exigências do trabalho, reforçando a motivação e criando condições que favorecem a permanência na organização (Mahfouz et al., 2022). Em particular, a formação e o desenvolvimento profissional assumem relevância acrescida, na medida em que permitem colmatar lacunas de competências e promover o crescimento profissional. Ambientes de trabalho que valorizam o reconhecimento e a aprendizagem contínua contribuem positivamente para a retenção de colaboradores, uma vez que estes se sentem valorizados e percecionam oportunidades de desenvolvimento, reforçando simultaneamente o vínculo entre trabalhador e organização (Kyndt et al., 2009; Mahfouz et al., 2022).

2.1.1.2. Responsabilidade Social Corporativa e Gestão de Recursos Humanos

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem vindo a assumir um papel crescente no contexto organizacional, em particular no domínio da Gestão de Recursos Humanos (GRH), ao enfatizar a necessidade de integrar preocupações éticas, sociais e humanas nas práticas de gestão. De forma geral, a RSC é entendida como o conjunto de responsabilidades assumidas pelas organizações perante as diferentes partes interessadas, que ultrapassam o mero cumprimento das obrigações legais e contratuais (Kundu & Gahlawat, 2015). Nesta perspetiva, Freeman (2004) define stakeholder, num sentido estratégico amplo, como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos da organização" (p.229). Neste enquadramento, os trabalhadores podem ser compreendidos como um grupo de stakeholders particularmente relevante, tendo em conta o seu contributo direto para o desempenho e a sustentabilidade organizacional.

A literatura evidencia que a gestão de recursos humanos socialmente responsável integra um conjunto alargado de práticas orientadas para o bem-estar e a equidade no contexto laboral, incluindo recrutamento e seleção responsáveis, critérios de remuneração equitativos, oportunidades de formação e desenvolvimento, comunicação interna transparente, promoção da conciliação entre a vida profissional e pessoal, igualdade de oportunidades, não discriminação e garantia de condições adequadas de saúde e segurança no trabalho (Kundu & Gahlawat, 2015).

Neste âmbito, a literatura tem destacado o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como um elemento relevante das práticas de GRH socialmente responsáveis, sendo promovido através de medidas como horários flexíveis, modalidades de trabalho remoto e políticas de apoio à parentalidade, com efeitos

positivos no bem-estar dos trabalhadores e na sua intenção de permanência na organização (Bharadwaj et al., 2021).

Diversos estudos indicam que a adoção de práticas de GRH socialmente responsáveis está associada a resultados organizacionais positivos, nomeadamente ao aumento da satisfação no trabalho e à redução da intenção de saída dos trabalhadores (Kundu & Gahlawat, 2015). Estes autores demonstram que a relação entre práticas de RSC e a intenção de abandonar a organização é mediada pela satisfação no trabalho, sublinhando a importância da perceção dos trabalhadores relativamente ao tratamento justo e ético que recebem.

Adicionalmente, a literatura evidencia que políticas de compensação justas e estruturas remuneratórias atrativas contribuem para reforçar a imagem organizacional enquanto entidade empregadora responsável, influenciando positivamente as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, com reflexos no seu envolvimento e na sua intenção de permanência na organização (Bharadwaj et al., 2021). De Jong (2011) evidenciou que práticas de RSC orientadas para os trabalhadores contribuem para o reforço do comprometimento organizacional e da identificação com a empresa, resultando em maiores níveis de produtividade e criatividade, bem como na diminuição do absentismo e da rotatividade voluntária. Estes resultados reforçam a ideia de que a eficácia das políticas de RSC depende, em grande medida, da forma como são vivenciadas internamente pelos trabalhadores. Neste sentido, a literatura sugere que a adoção de práticas de responsabilidade social contribui para a construção de uma reputação organizacional positiva, reforçando a atratividade da organização como local desejável para trabalhar e favorecendo a retenção de trabalhadores (Bharadwaj & Yameen, 2020).

2.1.1.3. Valores Partilhados

Os valores organizacionais desempenham um papel fundamental na compreensão das atitudes e comportamentos dos trabalhadores no contexto de trabalho. Os valores podem ser entendidos como princípios relativamente estáveis e duradouros que orientam o comportamento tanto dos indivíduos quanto das organizações, servindo de referência para o que é considerado relevante e desejável no ambiente organizacional (Chatman, 1989). Enquanto os valores individuais influenciam escolhas e condutas, os valores organizacionais estabelecem normas gerais associadas a comportamentos considerados aceitáveis e esperados no local de trabalho (Chatman, 1989)

Um elevado nível de valores partilhados entre a gestão e os trabalhadores traduz-se numa perceção comum sobre prioridades e objetivos organizacionais, enquanto um baixo nível de congruência evidencia discrepâncias no que cada parte considera importante e merecedor de esforço. Neste sentido, a literatura sugere que a congruência de valores contribui para reduzir a incerteza, a ambiguidade de papéis e o

conflito interpessoal, promovendo interpretações mais convergentes das situações de trabalho e favorecendo o funcionamento das equipas (Watrous et al., 2006).

Neste enquadramento, a literatura sugere que os valores partilhados tendem a reforçar os laços entre os trabalhadores e a organização, promovendo um maior investimento na missão organizacional e uma identificação mais forte com a entidade empregadora. A congruência de valores contribui para o fortalecimento do sentido de pertença, facilitando a cooperação e a comunicação no contexto de trabalho e favorecendo interpretações mais alinhadas das situações organizacionais. Consequentemente, trabalhadores que percecionam maior compatibilidade entre os seus valores e os valores organizacionais tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento e satisfação no trabalho, atitudes mais positivas, maior identificação organizacional e menor intenção de rotatividade, quando comparados com aqueles que percecionam menor congruência entre os seus valores e os valores organizacionais (Watrous et al., 2006).

No domínio específico da retenção de trabalhadores, os valores partilhados assumem particular importância, sobretudo quando integrados em políticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis. Pham et al. (2023) demonstram que o alinhamento de valores entre trabalhadores e organização contribui para aumentar a satisfação relacional, a qual, por sua vez, favorece a intenção de permanência. Segundo os autores, o reforço de valores comuns constitui um antecedente relevante para o estabelecimento de relações mais positivas entre trabalhadores e organização, sendo esse efeito potenciado por políticas de GRH socialmente responsáveis e eficazes. Esta evidência converge com os resultados anteriormente obtidos por Kundu e Gahlawat (2015), que sublinham o papel da perceção de justiça, ética e responsabilidade organizacional no aumento da satisfação no trabalho e na redução da intenção de saída, reforçando a centralidade das dimensões relacionais e valorativas na manutenção do vínculo laboral.

Por fim, ao nível do funcionamento organizacional, a literatura sugere que os valores partilhados podem amortecer os impactos negativos associados à rotatividade, na medida em que promovem maior investimento pessoal, cooperação, compromisso e perceção de apoio organizacional (Watrous et al., 2006). Assim, para além de influenciarem diretamente as atitudes e intenções de permanência, os valores partilhados contribuem para a estabilidade e a sustentabilidade do desempenho organizacional a longo prazo (Watrous et al., 2006; Pham et al., 2023; Kundu & Gahlawat, 2015).

2.1.1.4. Employer branding

O conceito de *Employer branding* foi introduzido formalmente por Ambler e Barrow no início da década de 1990, sendo definido como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos associados

ao emprego e identificados com a organização empregadora (Ambler & Barrow, 1996). Posteriormente, esta definição foi alargada, passando a integrar dimensões como a identidade organizacional, os valores, as políticas internas e os comportamentos que moldam a experiência de trabalho e influenciam a atração, motivação e retenção dos trabalhadores (Bharadwaj et al., 2021).

O *Employer branding* tem vindo a afirmar-se como uma prática estratégica de GRH, orientada para a construção e comunicação da organização enquanto marca empregadora atrativa e credível junto dos trabalhadores. A entidade empregadora comunica um conjunto de valores, benefícios e experiências associados ao vínculo laboral (Biswas e Suar, 2016). A literatura distingue o *employer branding* das marcas de produto, salientando que, enquanto estas procuram gerar fidelização de clientes, a marca empregadora visa promover o compromisso, a lealdade e a permanência dos trabalhadores na organização (Bharadwaj et al., 2021). Neste sentido, a estratégia de *employer branding* baseia-se na oferta de um conjunto de benefícios distintivos, que sinalizam apoio organizacional e contribuem para o desenvolvimento de uma relação duradoura entre o trabalhador e a entidade empregadora (Maurya & Agarwal, 2019).

A literatura identifica um conjunto alargado de dimensões que contribuem para a construção de uma marca empregadora positiva, entre as quais se destacam a cultura organizacional, a qualidade da liderança, as recompensas e benefícios, o ambiente de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Estes fatores revelam-se determinantes não apenas para a atração, mas também para a retenção de trabalhadores, ao influenciarem as perceções dos colaboradores relativamente ao valor da organização enquanto entidade empregadora. Adicionalmente, aspetos como o conteúdo do trabalho, o valor monetário associado à função e o ambiente social interno desempenham um papel relevante na formação da imagem interna da marca empregadora (Bharadwaj et al., 2021).

Para além destas dimensões, são referidos na literatura aspetos como a RSC, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o investimento em formação e desenvolvimento e a oferta de pacotes remuneratórios competitivos, que desempenham um papel central na perceção da marca empregadora (Bharadwaj et al., 2021). Embora a remuneração continue a constituir um elemento estruturante da marca empregadora, fatores psicológicos e relacionais assumem uma relevância crescente na decisão de permanência dos trabalhadores, reforçando a importância da qualidade das relações, do reconhecimento e do suporte organizacional (Bussin & Mouton, 2019). De acordo com estes autores, para reforçar a marca empregadora, a comunicação interna, as oportunidades de desenvolvimento e as estratégias de liderança devem ser consideradas elementos estratégicos na consolidação de uma relação duradoura entre trabalhador e organização.

A literatura acrescenta que a atratividade da marca empregadora depende, em grande medida, da clareza e da coerência com que os valores e benefícios organizacionais são comunicados internamente, o que influencia a confiança percecionada da organização enquanto entidade empregadora (Bussin & Mouton, 2019). A eficácia do *employer branding* está diretamente associada à consistência entre os benefícios prometidos e a experiência efetivamente vivenciada pelos trabalhadores, sendo que o cumprimento contínuo das expectativas criadas pela marca empregadora tende a reforçar a lealdade dos colaboradores e a traduzir-se em níveis mais elevados de retenção (Alshathry et al., 2017). Neste sentido, uma marca empregadora transmitida de forma coesa e sustentada ao longo do tempo contribui para o fortalecimento do comprometimento, do desempenho e da satisfação dos trabalhadores, reforçando o sentimento de pertença e constituindo uma fonte de vantagem competitiva sustentável ao favorecer a permanência na organização (Chopra et al., 2024).

2.1.2. Fatores individuais e perceção dos trabalhadores na retenção

A retenção de trabalhadores não depende apenas das práticas formais implementadas pelas organizações, mas também da forma como essas práticas são percecionadas e interpretadas pelos próprios trabalhadores (Kyndt et al., 2009). A literatura evidencia que as atitudes individuais constituem um mecanismo essencial através do qual as políticas de gestão de recursos humanos influenciam a intenção de permanência ou de saída (Kundu & Gahlawat, 2015; Yamamoto, 2013).

Um dos fatores individuais mais relevantes neste contexto é a satisfação no trabalho. Esta é entendida como uma avaliação global que o trabalhador faz da sua experiência profissional e do seu contexto laboral, estando associada a estados emocionais positivos ou negativos em relação ao trabalho (Locke, 1976, referido por Kundu & Gahlawat, 2015). De acordo com Kundu e Gahlawat (2015), a perceção de que a organização adota práticas socialmente responsáveis contribui para níveis mais elevados de satisfação no trabalho, a qual, por sua vez, desempenha um papel mediador na redução da intenção de saída. Assim, a forma como os trabalhadores interpretam as práticas organizacionais revela-se tão importante quanto a sua implementação formal.

O contrato psicológico constitui também um fator relevante na compreensão da retenção, ao se referir às expectativas implícitas que os trabalhadores desenvolvem acerca das obrigações mútuas entre si e a organização (Rousseau, 2001, referido por Xiao & Cooke, 2022). Quando os trabalhadores percecionam que a organização cumpre essas expectativas, tendem a apresentar atitudes mais positivas e maior intenção de permanência. Pelo contrário, a perceção de incumprimento pode fragilizar o vínculo com a organização e aumentar a intenção de saída (Xiao & Cooke, 2022; Yamamoto, 2013).

Neste sentido, a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH assume um papel central. A investigação demonstra que não são apenas as práticas em si que produzem efeitos, mas, sobretudo, a forma como são compreendidas pelos trabalhadores enquanto sinais de apoio, reconhecimento e valorização (Xiao & Cooke, 2022). Mesmo quando existem políticas orientadas para a retenção, estas podem não produzir os resultados esperados se não forem percecionadas como significativas pelos trabalhadores. As práticas de GRH funcionam como mensagens organizacionais que moldam atitudes e comportamentos, influenciando a permanência na organização (Yamamoto, 2013).

Para além das perceções relacionadas com a organização, os fatores individuais ligados ao desenvolvimento profissional também influenciam a retenção. Kyndt et al. (2009) salientam a importância das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, defendendo que ambientes de trabalho que promovem o crescimento das competências e reconhecem os pontos fortes dos trabalhadores contribuem para que estes se sintam valorizados e motivados a permanecer. Pelo contrário, quando os trabalhadores percecionam ausência de oportunidades de desenvolvimento ou uma desvalorização das suas capacidades, a motivação tende a diminuir, aumentando a probabilidade de saída (Kyndt et al., 2009). Yamamoto (2013) acrescenta o papel das perceções de empregabilidade e de autoeficácia de carreira. Trabalhadores que demonstram confiança na sua capacidade de executar as ações necessárias para alcançar os resultados e acreditam possuir competências transferíveis e oportunidades de carreira noutras organizações, podem apresentar maior propensão para considerar a saída, sobretudo quando percecionam que o seu desenvolvimento profissional não está a ser plenamente apoiado na organização atual. Assim, a confiança na própria capacidade de mobilidade profissional pode reduzir o vínculo à organização e influenciar a intenção de rotatividade (Yamamoto, 2013).

Paralelamente, a perceção de justiça organizacional também desempenha um papel relevante, uma vez que os colaboradores que se sentem tratados de forma equitativa tendem a apresentar maior satisfação e intenção de permanência. A justiça nos processos, na distribuição de recompensas e no tratamento interpessoal contribui para reforçar a confiança na organização e o compromisso dos trabalhadores (Mahfouz et al., 2022).

Além disso, as expectativas em relação à carreira não são iguais para todos os trabalhadores. Kyndt et al. (2009) referem que trabalhadores mais jovens tendem a encarar a carreira de forma menos tradicional, valorizando mais as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo do que a permanência prolongada numa única organização. Assim, quando não encontram possibilidades de crescimento, podem demonstrar maior propensão para sair, evidenciando a importância dos fatores individuais na retenção.

Em síntese, a retenção de trabalhadores é fortemente influenciada por fatores individuais e pelas perceções que estes constroem sobre o seu contexto de trabalho. A satisfação no trabalho, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e as perceções de empregabilidade interagem com as práticas de GRH, moldando a decisão de permanecer ou sair da organização (Kundu & Gahlawat, 2015; Kyndt et al., 2009; Xiao & Cooke, 2022; Yamamoto, 2013).

2.1.3. Impactos da rotatividade de trabalhadores

A rotatividade de trabalhadores é amplamente reconhecida como um fenómeno com implicações significativas para o funcionamento das organizações, frequentemente associada a efeitos negativos no desempenho, nos custos e na estabilidade interna (Watrous et al., 2006). Para além de representar a saída de trabalhadores, a rotatividade traduz-se na perda de capital humano acumulado, afetando não só a produtividade, mas também o equilíbrio das equipas e a continuidade dos processos organizacionais (Ferreira et al., 2021).

Do ponto de vista conceptual, a rotatividade implica a decisão consciente de um trabalhador abandonar a organização, sendo a intenção de saída considerada um indicador relevante desse processo (Tett & Meyer, 1993). A literatura destaca, contudo, que a rotatividade não constitui um fenómeno uniforme, podendo assumir diferentes formas. A rotatividade voluntária ocorre quando a decisão de sair parte do trabalhador, enquanto a involuntária resulta de uma decisão da organização. Paralelamente, fala-se em rotatividade funcional quando a saída envolve trabalhadores com fraco desempenho ou cuja substituição pode beneficiar a organização, e em rotatividade disfuncional quando se perdem colaboradores com competências críticas ou com elevado desempenho. Acresce ainda a distinção entre rotatividade evitável, quando a organização poderia ter adotado medidas para impedir a saída, e inevitável, quando esta decorre de circunstâncias fora do seu controlo, como motivos pessoais ou familiares (Watrous et al., 2006; Ferreira et al., 2021). Apesar destas distinções, a investigação evidencia que a rotatividade, sobretudo quando voluntária e disfuncional, tende a associar-se a efeitos negativos no desempenho organizacional, devido à descontinuidade das tarefas, à redução da eficiência e à perturbação do funcionamento das equipas (Watrous et al., 2006).

Um dos impactos mais discutidos na literatura relaciona-se à perda de conhecimento organizacional. Eckardt et al. (2014) demonstram que a saída de trabalhadores implica a perda de conhecimento diretamente associado aos processos produtivos. Este conhecimento enraizado na experiência, nas rotinas e nas interações, revela-se particularmente difícil de transferir para novos colaboradores, tornando a sua perda especialmente crítica para a eficiência organizacional. A dificuldade de transmissão deste

conhecimento para novos trabalhadores explica, em parte, a associação entre níveis elevados de rotatividade e reduções no desempenho, especialmente em contextos de serviços onde a experiência dos trabalhadores desempenha um papel central (Eckardt et al., 2014).

Do ponto de vista estratégico, a perda de trabalhadores qualificados representa igualmente a perda de conhecimento tácito, de relações estabelecidas com clientes e parceiros e de competências críticas para a organização. Este fenómeno é particularmente relevante em funções especializadas ou em contextos onde a formação e a experiência acumulada desempenham um papel central no desempenho organizacional (Tej et al., 2021). Ademais, a literatura acrescenta que a saída de trabalhadores com qualificações elevadas pode implicar a perda de conhecimento especializado acumulado ao longo do tempo, colocando a organização em risco não só pela diminuição do seu capital intelectual, mas também pela possibilidade de informações sensíveis se tornarem acessíveis a organizações concorrentes (Kyndt et al., 2009).

Para além da dimensão do conhecimento, a rotatividade acarreta igualmente custos diretos e indiretos para as organizações. Entre os custos diretos, destacam-se as despesas associadas ao recrutamento, à seleção, à integração e à formação de novos trabalhadores, processos que exigem investimento financeiro e recursos internos significativos (Ferreira et al., 2021). Já os custos indiretos manifestam-se através da quebra temporária de produtividade, do tempo despendido pelos trabalhadores mais experientes na integração e formação de novos elementos e da perturbação das rotinas e dinâmicas de trabalho, podendo afetar o desempenho global da organização (Watrous et al., 2006; Ferreira et al., 2021).

A rotatividade está também associada a impactos ao nível do clima e das atitudes organizacionais. A saída de colegas pode gerar sentimentos de insegurança e instabilidade entre os trabalhadores que permanecem, o que influencia negativamente o envolvimento e a satisfação (Memon et al., 2021). Estes efeitos podem desencadear um ciclo cumulativo, no qual a saída de alguns colaboradores aumenta a probabilidade de novas intenções de saída, reforçando a instabilidade organizacional (Memon et al., 2021; Ferreira et al., 2021).

Em síntese, a rotatividade de trabalhadores constitui um fenómeno multidimensional, cujos impactos se manifestam ao nível do desempenho organizacional, dos custos, do clima interno e da qualidade das relações laborais. A perda de conhecimento crítico, os encargos associados à substituição de trabalhadores e a instabilidade gerada nas equipas evidenciam a necessidade de estratégias de gestão orientadas para a satisfação, o envolvimento e a responsabilidade organizacional. Tais estratégias revelam-se fundamentais para mitigar os efeitos negativos da rotatividade e promover a sustentabilidade

organizacional a longo prazo (Eckardt et al., 2014; Kundu & Gahlawat, 2015; Memon et al., 2021; Ferreira et al., 2021; Zhao et al., 2022).

2.2. O contexto das PME em Portugal

2.2.1. Definição e enquadramento legal das PME

Em Portugal, tendo em conta a definição estabelecida pela Comissão Europeia, na sua Recomendação n.º 2003/361/CE, uma PME é uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Esta definição especifica ainda os parâmetros que distinguem as micro, pequenas e médias empresas (tabela 1):

Tamanho da Empresa	Nº Trabalhadores efetivos	Volume de negócios	Balanço Total
Micro Empresa	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros
Pequena Empresa	<50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Média Empresa	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros

Tabela 1 - *Definição de Micro, Pequena e Média Empresa*

Fonte: Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003

As pequenas e médias empresas (PME) desempenham um papel central na estrutura económica portuguesa, constituindo a base do tecido empresarial nacional. Dados recentes da Comissão Europeia (2025) indicam que as PME representam 99,9% do total de empresas do setor empresarial não financeiro em Portugal, sendo responsáveis por 76,3% do emprego e por 67,9% do valor acrescentado gerado neste setor.

A análise da distribuição das PME por dimensão revela ainda uma forte predominância de microempresas, que representam cerca de 95,5% do total de empresas, concentrando 39,7% do emprego e 24,5% do valor acrescentado. As pequenas empresas correspondem a 3,8% do tecido empresarial e as médias a apenas 0,6%, embora estas últimas apresentem um contributo significativo para o valor acrescentado (Comissão Europeia, 2025) (tabela 2).

Tipo de Empresa	Empresas (%)	Emprego (%)	Valor Acrescentado (%)
Micro Empresa	95,5%	39,7%	24,5%
Pequena Empresa	3,8%	20,0%	21,4%
Média Empresa	0,6%	16,5%	22,0%
Total de PME	**99,9%**	**76,3%**	**67,9%**
Grandes Empresas	0,1%	23,7%	32,1%

Tabela 2- *Distribuição das PME em Portugal por dimensão e peso económico (empresas, emprego e valor acrescentado)*

Fonte: Comissão Europeia (2025).

Entre 2023 e 2024 (dados mais recentes disponíveis), o número de PME em Portugal aumentou cerca de 1,8%, o emprego nestas empresas cresceu 1,7% e o valor acrescentado real gerado por este grupo empresarial registou um aumento de 1,5%. Estes dados evidenciam não apenas a resiliência do setor, mas também o seu dinamismo e contributo relevante para a economia nacional (Comissão Europeia, 2025).

2.2.2. Estrutura e características organizacionais

A estrutura organizacional das pequenas e médias empresas distingue-se significativamente da das grandes organizações, influenciando diretamente a forma como a gestão de recursos humanos é conduzida. Segundo a literatura, os custos associados à contratação de especialistas em recursos humanos levam frequentemente à concentração destas funções nos gestores gerais das PME. Esta acumulação de responsabilidades pode limitar a formalização das práticas de gestão de pessoas, sobretudo quando os gestores não dispõem de formação específica na área (Reis, 2021).

A dimensão organizacional constitui, assim, um fator determinante. Hornsby e Kuratko (1990, referidos por Reis, 2021) demonstram que empresas de menor dimensão apresentam menor grau de formalização em práticas como análise de funções, sistemas estruturados de recrutamento ou políticas remuneratórias definidas. Paralelamente, a literatura evidencia que o setor das PME caracteriza-se por elevada heterogeneidade, o que dificulta generalizações amplas (Reis, 2021). Esta diversidade é igualmente sublinhada por Cassell et al. (2002), que alertam para a necessidade de atenção na comparação entre empresas inseridas numa mesma categoria dimensional.

Para além da dimensão, os objetivos estratégicos das PME tendem a centrar-se na sobrevivência e na sustentabilidade organizacionais, mais do que na expansão acelerada (Harney & Nolan, 2022). A literatura tem igualmente sublinhado que os primeiros anos de atividade são particularmente críticos,

sendo frequente a adoção de estratégias flexíveis e adaptativas para garantir a consolidação do negócio. Neste enquadramento, a limitação de recursos humanos e materiais conduz a uma gestão cautelosa e pragmática dos recursos disponíveis, fortemente orientada para a eficiência e para a adaptação ao contexto envolvente (Araújo, 2020; Reis, 2021).

É neste contexto que Harney et al. (2022) identificam seis características estruturais das PME com implicações relevantes para a gestão de recursos humanos, sintetizadas na Tabela 3.

Característica	Dimensão	Implicações para a GRH
Restrições de Recursos	Escassez financeira e limitação de tempo para decisões estratégicas; ausência de sistemas sofisticados; relutância em investir em profissionais de RH dedicados.	GRH menos formalizada; maior vulnerabilidade a erros de recrutamento; desempenho insuficiente e rotatividade; necessidade de soluções criativas e custo-eficientes.
Vulnerabilidade ambiental	Maior exposição a crises e mudanças económicas; PME como "recetoras" do ambiente externo.	Gestão mais reativa e focada na sobrevivência.
Controlo Concentrado	Decisões centradas no proprietário-gestor ou pequena coligação dominante.	Forte marca do estilo de liderança na experiência dos trabalhadores.
Informalidade	Predominância de práticas informais e relações baseadas na confiança;	Mais flexibilidade, mas possível falta de consistência.
Proximidade das relações	Estrutura horizontal e relações sociais próximas; elevada visibilidade da liderança.	Maior comunicação direta; potencial aumento do compromisso e envolvimento; menor distância hierárquica.
Dinâmica da experiência do trabalhador	Trabalho multifuncional; possibilidade de impacto direto no negócio; contacto regular com gestão	Perceções de justiça, ao comprometimento local e às diferenças relativas em remuneração e condições de trabalho como fatores que moldam a experiência do funcionário

Tabela 3 - *Características estruturais das PME e implicações para a GRH*

Fonte: Harney et al. (2022)

As dimensões apresentadas evidenciam que a GRH nas PME deve ser compreendida considerando as suas especificidades estruturais e contextuais (Harney et al., 2022). Entre estas, destaca-se a centralidade do proprietário-gestor enquanto ator decisivo nas escolhas organizacionais. Nesse sentido, os valores e objetivos do gestor exercem influência direta sobre as práticas adotadas, perspetiva reforçada por Labelle et al. (2025), que demonstram que as intenções dos gestores moldam significativamente a adoção de práticas de gestão de recursos humanos, incluindo iniciativas orientadas para a atração e retenção de colaboradores.

A informalidade constitui outra característica recorrente nas PME. Amarakoon e Colley (2023) referem que esta pode gerar efeitos ambivalentes, favorecendo relações sociais mais próximas e maior flexibilidade, mas também potenciando inconsistências na aplicação de práticas organizacionais. A literatura evidencia ainda que a maior exposição à incerteza externa e o menor poder de mercado destas

organizações podem conduzir a decisões mais orientadas para o curto prazo e para a contenção de custos (Amarakoon & Colley, 2023).

Por fim, a interação entre processos internos e contexto externo pode resultar em acordos informais de emprego mutuamente reconhecidos, ainda que não formalizados (Ram et al., 2017). Assim, a literatura converge na ideia de que a centralidade da liderança, a informalidade e a sensibilidade ao ambiente externo moldam de forma particular a gestão de recursos humanos nas PME (Harney et al., 2022; Amarakoon & Colley, 2023).

2.2.3. Importância económica e social das PME

As PME desempenham um papel fundamental no desenvolvimento socioeconómico das economias contemporâneas. A literatura tem destacado o contributo destas organizações para o crescimento económico e para a dinamização das economias nacionais, sendo amplamente reconhecidas como elementos estruturantes do tecido empresarial (Reis, 2021). Esta relevância é igualmente evidenciada por Cassell et al. (2002), que referem que, no contexto europeu, as economias nacionais e locais são predominantemente compostas por empresas de pequena e média dimensão, sendo as grandes empresas claramente minoritárias. Esta predominância evidencia o contributo estrutural das PME para a sustentação do tecido empresarial e para o funcionamento das economias nacionais.

Harney e Nolan (2022) sublinham a negligência de pesquisas sobre PME, tendo em conta o seu impacto socioeconómico global. As PME desempenham um papel vital na inovação, na difusão do conhecimento e na promoção da coesão social, tanto em economias desenvolvidas como emergentes. Os autores referem ainda que, face à sua influência socioeconómica global, o desenvolvimento das PME constitui uma prioridade estratégica para os governos em diversos contextos nacionais.

A literatura evidencia igualmente que as PME constituem fontes relevantes de inovação e produtividade, funcionando como catalisadoras da criação de emprego e como mecanismos de geração de valor local, particularmente em regiões menos desenvolvidas. Acresce que estas organizações atuam como contrapeso ao domínio das grandes empresas, contribuindo para a dinamização económica e para a redução da pobreza (Harney & Nolan, 2022).

Contudo, apesar da sua relevância económica e social, diversos estudos indicam que as PME são particularmente sensíveis a contextos de instabilidade e disrupção socioeconómica, devido à sua proximidade ao ambiente externo e à menor disponibilidade de mecanismos formais de proteção (Harney & Nolan, 2022).

2.2.4. Desafios enfrentados pelas PME

As pequenas e médias empresas enfrentam um conjunto de constrangimentos estruturais que condicionam a sua competitividade e sustentabilidade. Entre as principais limitações, a literatura tem destacado as dificuldades no acesso ao financiamento, a ausência ou fragilidade do planeamento estratégico e de gestão e a impossibilidade de beneficiar plenamente de economias de escala (Araújo, 2020). Estes constrangimentos reduzem a capacidade das PME de competir com grandes organizações, particularmente em mercados internacionais e contextos de elevada intensidade competitiva (Tai et al., 2025).

No domínio da gestão de pessoas, as dificuldades tornam-se particularmente evidentes. Melo e Machado (2013) observam que muitas PME enfrentam obstáculos na implementação de políticas e práticas formais de gestão de recursos humanos, situação frequentemente associada à escassez de recursos financeiros e à relutância em adotar práticas consideradas dispendiosas. Estudos anteriores demonstram igualmente que apenas uma minoria das pequenas empresas dispõe de departamentos formais de recursos humanos, sendo estas funções frequentemente assumidas por gestores sem especialização na área (Melo & Machado, 2013).

Os desafios de recursos humanos assumem, contudo, configurações distintas consoante o estágio de desenvolvimento e a dimensão da empresa. Harney e Nolan (2022) salientam que as dificuldades enfrentadas por microempresas, pequenas e médias empresas não são homogéneas, devendo também considerar-se a distinção entre organizações emergentes e empresas já estabelecidas. Estudos indicam que no caso das organizações mais jovens, frequentemente associadas a contextos de inovação e empreendedorismo, os desafios incluem a necessidade de desenvolver competências na equipa de gestão, atrair os primeiros talentos e construir legitimidade no mercado. Já as PME mais consolidadas, embora tenham superado as dificuldades associadas à novidade, continuam a enfrentar restrições decorrentes da sua escala reduzida, nomeadamente ao nível da eficiência, coordenação de recursos e desenvolvimento e retenção de talento (Harney & Nolan, 2022).

Neste contexto, a limitação de recursos adquire particular relevância. A natureza hierarquicamente comprimida e financeiramente condicionada das PME torna mais visível o impacto das práticas de gestão de recursos humanos, sejam estas formais ou informais (Harney et al., 2022). Assim, a gestão eficaz dos colaboradores pode revelar-se determinante para a sobrevivência e desenvolvimento destas organizações (Amarakoon & Colley, 2022).

A competição por talento constitui igualmente um desafio significativo. Tai et al. (2025) referem que muitas *startups* e PME enfrentam dificuldades no desenvolvimento de uma marca empregadora robusta

devido à escassez de recursos, quando comparadas às grandes corporações. Esta limitação torna particularmente relevante a identificação de elementos distintivos capazes de atrair e reter trabalhadores qualificados. Simultaneamente, os autores destacam que o crescimento do número de *startups* intensifica a concorrência no mercado de trabalho, criando uma disputa mais intensa pela captação e retenção dos melhores colaboradores

Em síntese, os desafios enfrentados pelas PME manifestam-se ao nível financeiro, estratégico e organizacional, repercutindo-se diretamente na gestão de recursos humanos. A escassez de recursos, a pressão competitiva e as diferenças associadas ao estágio de desenvolvimento das empresas configuram um contexto exigente, no qual a capacidade de gerir pessoas de forma eficaz assume um papel central para a continuidade e a consolidação destas organizações (Harney & Nolan, 2022; Harney et al., 2022).

2.2.5. Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME

A GRH tem sido conceptualizada como uma abordagem orientada para a obtenção de vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico da força de trabalho, integrando dimensões estruturais, culturais e individuais (Araújo, 2020). Nesta perspetiva, as práticas de recursos humanos correspondem a políticas e procedimentos destinados a atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores, contribuindo para o desempenho organizacional (Guenther et al., 2025). A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) reforça esta visão ao considerar o capital humano como um recurso valioso e difícil de imitar, cujo desenvolvimento sustentado pode constituir uma fonte de vantagem competitiva (Zhou, 2008).

Contudo, a aplicação destes princípios no contexto das pequenas e médias empresas assume contornos particulares. A literatura tem demonstrado que as PME operam frequentemente com níveis mais elevados de informalidade, realidade que se reflete nas práticas de gestão de pessoas (Reis, 2021). De forma consistente, estudos sobre organizações de menor dimensão indicam que as regras tendem a ser menos formalizadas e fortemente influenciadas pelo proprietário-gestor, contrastando com os sistemas mais estruturados característicos das grandes empresas (Amarakoon & Colley, 2023).

Apesar desta informalidade, a função de recursos humanos pode desempenhar um papel central na criação de condições que permitam aos colaboradores desenvolver plenamente as suas capacidades (Armstrong, 2006, referido por Reis, 2021). Contudo, a literatura evidencia que muitas PME apresentam uma abordagem pouco profissionalizada da gestão de recursos humanos, sendo comum a prioridade dada ao crescimento do negócio em detrimento da consolidação de práticas estruturadas. Neste contexto, as práticas de GRH nas PME tendem a centrar-se sobretudo em necessidades operacionais

imediatas, como recrutamento, seleção e manutenção de registos administrativos, assumindo menor expressão as práticas orientadas para a retenção, a compensação e o desenvolvimento de carreira (Reis, 2021).

A discussão sobre o grau adequado de formalização tem igualmente ocupado a literatura. Guenther et al. (2025) alertam para o risco da adoção acrítica de modelos altamente formalizados, típicos de grandes organizações, sem consideração pelas especificidades estruturais das PME. A investigação tem sugerido que práticas excessivamente formalizadas podem revelar-se desajustadas a contextos organizacionais caracterizados por maior agilidade, proximidade relacional e menor rigidez hierárquica. Por outro lado, quando adaptados ao contexto organizacional, procedimentos formais podem reforçar perceções de equidade entre os colaboradores e contribuir para níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Guenther et al., 2025).

Ao nível operacional, a gestão do ciclo de vida do colaborador apresenta igualmente especificidades nas PME. A literatura tem evidenciado que, durante o processo de recrutamento e seleção, os candidatos constroem expectativas sobre a organização, sendo fundamental evitar a formação de expectativas irrealistas que possam comprometer a integração futura (Reis, 2021). No domínio da formação, diversos estudos indicam que a aprendizagem "*on-the-job*" predomina nas PME, caracterizando-se pela aprendizagem direta no posto de trabalho e pela transmissão informal de conhecimentos entre colaboradores (Reis, 2021). A literatura sugere igualmente que a remuneração constitui um fator crítico neste contexto, uma vez que limitações financeiras podem comprometer a capacidade destas organizações para atrair e reter colaboradores com competências específicas (Reis, 2021).

A retenção de colaboradores assume particular relevância no contexto das PME. A rotatividade pode gerar custos significativos associados ao recrutamento, à formação e à perda de conhecimento organizacional, afetando a continuidade operacional e o desempenho global (Khanam & Satata, 2025; Verinumbe & Tyopev, 2025). Em contextos de recursos limitados, a dificuldade em oferecer remuneração competitiva, progressão de carreira estruturada e benefícios abrangentes pode aumentar o risco de saída de colaboradores qualificados (Khanam & Satata, 2025).

Neste enquadramento, a gestão de talentos emerge como uma dimensão estratégica. A literatura indica que práticas como recrutamento seletivo, desenvolvimento de competências, gestão de desempenho e reconhecimento dos colaboradores podem contribuir para o fortalecimento do capital humano e para a diferenciação organizacional. Para além de incentivos monetários, mecanismos como culturas organizacionais positivas, horários de trabalho flexíveis e programas de desenvolvimento individualizados

podem promover o envolvimento e a permanência dos colaboradores, mesmo em contextos financeiramente restritivos (Khanam & Satata, 2025).

Assim, a GRH nas PME caracteriza-se por um equilíbrio entre informalidade e necessidade de estruturação progressiva, exigindo práticas adequadas às especificidades organizacionais e aos recursos disponíveis. Mais do que replicar modelos desenvolvidos para grandes empresas, a gestão de pessoas nas PME requer uma abordagem contextualizada, capaz de reconhecer simultaneamente as limitações estruturais e o potencial estratégico do capital humano (Zhou, 2008).

2.2.6. A retenção de trabalhadores em PME

A retenção de trabalhadores constitui uma das dimensões mais críticas da gestão de recursos humanos, particularmente em contextos organizacionais caracterizados por recursos limitados, como é o caso das PME. Tradicionalmente, os modelos dominantes na literatura explicaram a rotatividade, sobretudo a partir da insatisfação no trabalho, assumindo que níveis elevados de insatisfação tendem a aumentar a probabilidade de saída dos colaboradores (Rothausen et al., 2017). Contudo, a decisão de abandonar uma organização resulta de um processo mais complexo, no qual diferentes fatores organizacionais e individuais interagem. Elementos como o estilo de liderança, as oportunidades de desenvolvimento, as alternativas externas disponíveis ou as circunstâncias pessoais podem influenciar a forma como os trabalhadores avaliam a sua experiência organizacional, contribuindo para níveis diferenciados de satisfação ou insatisfação no trabalho e, consequentemente, para a decisão de permanência ou saída (Cunha et al., 2017, referidos por Reis, 2021). Assim, a rotatividade tende a emergir como resultado de um processo de avaliação contínua da experiência laboral, no qual os colaboradores ponderam de que forma o trabalho responde às suas necessidades, expectativas e objetivos pessoais e profissionais (Rothausen et al., 2017).

No contexto específico das PME, esta problemática assume contornos particulares. Estas organizações apresentam maior vulnerabilidade aos impactos da rotatividade, dado que operam com equipas reduzidas e estruturas menos formalizadas (Verinumbe & Tyopev, 2025). A literatura destaca que a saída de um único colaborador pode comprometer o funcionamento diário, aumentar a carga de trabalho dos restantes membros da equipa e gerar custos associados ao recrutamento, à integração e à perda de conhecimento organizacional (Verinumbe & Tyopev, 2025). Estudos realizados indicam que a probabilidade de saída nos primeiros meses após a contratação pode ser significativa, o que agrava os desafios de consolidação das equipas (Amarakoon & Colley, 2023).

Neste enquadramento, a literatura tem evidenciado que as organizações enfrentam dificuldades crescentes na retenção de talento, sobretudo entre trabalhadores mais jovens, que demonstram maior propensão para a mobilidade profissional (Kyndt et al., 2009). Esta tendência tem sido associada a características geracionais específicas. De acordo com a literatura, trabalhadores da geração millennial revelam menor lealdade organizacional e maior predisposição para mudar de emprego quando identificam oportunidades mais alinhadas com as suas necessidades e aspirações (Azami et al., 2023). De acordo com a evidência reportada por Azami et al. (2023), que referem dados divulgados pelo Malay Mail (2021), um inquérito realizado a 1.004 trabalhadores malaios revelou que, embora a maioria dos participantes reportasse perceções positivas relativamente ao seu trabalho (apenas 4% afirmaram detestá-lo, enquanto 45% referiram gostar e 24% indicaram gostar muito), tal não impedia a existência de intenções de saída. Estes dados sugerem que a mobilidade profissional pode ocorrer mesmo quando os níveis de satisfação são relativamente elevados. Neste sentido, estudos recentes indicam que fatores como a flexibilidade laboral e sistemas de avaliação baseados no cumprimento de objetivos, em detrimento do número de horas trabalhadas, assumem cada vez mais, particular relevância (Azami et al., 2023).

A literatura tem igualmente demonstrado que as PME nem sempre dispõem de sistemas estruturados de benefícios e progressão de carreira comparáveis aos das grandes organizações, o que pode aumentar a sua exposição à rotatividade. Neste contexto, a retenção de trabalhadores exige uma abordagem integrada que considere diferentes dimensões da gestão de pessoas, incluindo a remuneração, as oportunidades de desenvolvimento profissional, os estilos de liderança e a cultura organizacional (Verinumbe & Tyopev, 2025).

Entre os fatores associados à permanência dos trabalhadores destacam-se as oportunidades de desenvolvimento de carreira, o reconhecimento e o acesso a formação contínua. A ausência destes elementos tem sido identificada como um motivo recorrente de abandono (Azami et al., 2023). A formação e o desenvolvimento não só aumentam competências, como também reforçam a satisfação e o compromisso organizacional (Tai et al., 2025).

A literatura aponta que os sistemas de incentivos desempenham igualmente um papel central na retenção de trabalhadores. No contexto das PME, os mecanismos de recompensa tendem a ser mais simples e frequentemente informais. Ainda assim, a utilização de incentivos monetários, como prémios ou participação nos lucros, é relativamente comum nestas organizações, sendo frequentemente considerada uma estratégia eficaz para promover a permanência dos colaboradores (Melo & Machado, 2013).

Embora outras práticas tenham vindo a ganhar importância na retenção de trabalhadores, a remuneração continua a ser considerada um fator determinante. A literatura sugere que a segurança financeira constitui um requisito fundamental para a motivação dos indivíduos, de acordo com a hierarquia das necessidades. Neste sentido, pacotes de compensação competitivos podem influenciar positivamente a permanência dos colaboradores nas organizações (Azami et al., 2023).

Para além das abordagens tradicionais centradas em incentivos e desenvolvimento, a literatura tem vindo a destacar o contributo das práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a sustentabilidade na atração e retenção de trabalhadores. A adoção de práticas alinhadas com princípios de desenvolvimento sustentável como a promoção de um clima organizacional positivo, a participação dos colaboradores nas decisões e a valorização de preocupações ambientais e sociais pode reforçar o compromisso organizacional e diferenciar a organização no mercado de trabalho (Labelle et al., 2025). De forma mais específica, as práticas de GRH sustentável incluem a promoção da aprendizagem ao longo da vida, o empoderamento dos trabalhadores, a melhoria da comunicação interna, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a valorização da diversidade, a equidade remuneratória e a consideração pela empregabilidade e segurança no trabalho, dimensões associadas ao bem-estar e à permanência dos colaboradores (Labelle et al., 2025; Harney et al., 2022).

Neste contexto, a construção de uma marca empregadora diferenciadora pode representar uma vantagem estratégica. Estudos em ambientes de *startups* de base tecnológica indicam que subcomponentes como ambiente de trabalho saudável, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e práticas éticas influenciam significativamente a retenção. A comunicação clara das políticas organizacionais e o alinhamento com os valores de agilidade e autonomia reforçam o compromisso dos trabalhadores (Tai et al., 2025).

Paralelamente, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional tem sido igualmente associado a maiores níveis de satisfação e compromisso (Tai et al., 2025), sendo particularmente valorizado por gerações mais jovens, que privilegiam a flexibilidade e a avaliação baseada em resultados. Estes dados sugerem que a retenção não depende exclusivamente de fatores financeiros, mas também da adequação das práticas às expectativas das diferentes gerações (Azami et al., 2023).

Complementarmente, a teoria do enraizamento no trabalho sustenta que os colaboradores tendem a permanecer na organização quando desenvolvem vínculos significativos com colegas e com a própria empresa, percecionam um ajustamento entre os seus valores e os da organização e reconhecem custos associados à saída, quer ao nível profissional, quer ao pessoal (Mitchell et al., 2001, referidos por Verinumbe & Tyopev, 2025). Esta perspetiva assume particular relevância no contexto das PME, onde a

proximidade relacional, a visibilidade direta da liderança e a intensidade das interações podem reforçar os laços organizacionais e influenciar as decisões de permanência (Harney et al., 2022; Verinumbe & Tyopev, 2025).

A cultura organizacional desempenha igualmente um papel determinante na retenção de colaboradores. A literatura evidencia que sistemas de valores e normas partilhadas orientam comportamentos e práticas organizacionais. Nesse sentido, a cultura influencia o envolvimento, a satisfação e a permanência dos trabalhadores. Ambientes caracterizados por comunicação aberta, reconhecimento e perceção de justiça tendem a reforçar a segurança psicológica e a reduzir intenções de saída (Khanam & Satata, 2025).

Em síntese, a literatura evidencia que a retenção de trabalhadores resulta de uma interação complexa entre fatores individuais, organizacionais e contextuais, o que reflete processos contínuos de avaliação da experiência laboral por parte dos colaboradores (Rothausen et al., 2017; Kyndt et al., 2009). No contexto específico das PME, estas dinâmicas assumem particular relevância, uma vez que a limitação de recursos, a proximidade relacional e a menor formalização das práticas de gestão de recursos humanos tornam as organizações mais vulneráveis aos efeitos da rotatividade (Harney et al., 2022; Verinumbe & Tyopev, 2025). Neste sentido, dimensões como a liderança, as oportunidades de desenvolvimento profissional, os sistemas de recompensa, a cultura organizacional e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal emergem na literatura como fatores determinantes para a permanência dos trabalhadores neste tipo de organizações (Melo & Machado, 2013; Azami et al., 2023; Tai et al., 2025).

2.2.7. Perceção dos trabalhadores e intenção de permanência

A literatura tem salientado que, para compreender a gestão de recursos humanos em PME, é necessário ultrapassar a perspetiva exclusiva do proprietário-gestor. Persistem lacunas na incorporação da análise sobre como as práticas de GRH são percecionadas e vivenciadas pelos colaboradores. Esta limitação é relevante, uma vez que a perceção dos trabalhadores sobre a GRH constitui um fator crítico para avaliar a eficácia das iniciativas implementadas (Harney & Nolan, 2022).

O modo como as práticas de gestão de recursos humanos são concebidas e implementadas nas PME pode gerar efeitos ambivalentes. A literatura indica que, mesmo na ausência de sistemas altamente formalizados, os trabalhadores podem apresentar níveis elevados de satisfação e envolvimento. Paralelamente, alerta-se para o facto de uma formalização excessiva poder comprometer características frequentemente valorizadas neste contexto, como a criatividade, a confiança e a flexibilidade organizacional. Práticas pouco estruturadas ou inconsistentes podem gerar perceções de injustiça ou desigualdade, com efeitos negativos na motivação e na intenção de permanência (Harney & Nolan,

2022). Assim, mais do que o grau de formalização em si, torna-se central compreender como as práticas são percecionadas pelos trabalhadores, uma vez que são essas perceções que moldam as suas atitudes e comportamentos face à organização (Memon et al., 2021).

De forma consistente, parte significativa da investigação tem-se centrado nas práticas de GRH pretendidas, em detrimento das práticas efetivamente implementadas e vividas pelos trabalhadores. Assim, diversos autores recomendam a análise das perceções dos colaboradores, nomeadamente da sua satisfação com essas práticas. A satisfação com as práticas implementadas surge, portanto, como via central para compreender atitudes e comportamentos relevantes, incluindo o envolvimento no trabalho e as intenções de rotatividade (Memon et al., 2021).

No estudo da retenção, a intenção de rotatividade é definida como o desejo consciente e voluntário de abandonar a organização num curto período, sendo amplamente reconhecida como antecedente do comportamento efetivo de saída (Tett & Meyer, 1993; Mobley et al., 1978, referidos por Eser & Kalemci Tüzün, 2022). Por sua vez, a intenção de permanência corresponde à decisão deliberada de permanecer no emprego atual por um futuro previsível, refletindo o compromisso do indivíduo com a organização (Tett & Meyer, 1993; Cheng et al., 2013, referidos por Kancharla et al., 2025). Embora apresentem forte correlação negativa, estes construtos não são idênticos e podem relacionar-se de forma distinta com fatores associados ao trabalho (Eser & Kalemci Tüzün, 2022; Kancharla et al., 2025).

A relação entre práticas de GRH e intenções de saída ou permanência depende, em larga medida, das experiências e avaliações dos trabalhadores relativamente às práticas implementadas (Memon et al., 2021). Neste sentido, os autores analisam a satisfação com práticas específicas de formação, avaliação de desempenho e remuneração e demonstram a relevância destas dimensões para explicar a intenção de rotatividade.

No domínio da formação, o seu impacto não depende apenas da existência de oportunidades, mas da forma como o processo é percecionado. Discrepâncias entre a visão dos proprietários-gestores e a experiência dos trabalhadores relativamente à formação e desenvolvimento podem associar-se a efeitos negativos na motivação, sobretudo quando os colaboradores sentem que as suas necessidades não são consideradas (Harney & Nolan, 2022). De forma consistente, a satisfação com a formação tem sido associada a menores intenções de rotatividade (Memon et al., 2021). Além disso, a perceção de justiça, transparência e respeito no processo formativo pode indicar apoio organizacional e reforçar a intenção de permanecer (Kancharla et al., 2025).

Para além da satisfação com a formação, a literatura tem igualmente destacado a relevância da dimensão ética associada aos processos de desenvolvimento. Estudos indicam que a perceção dos

trabalhadores relativamente aos padrões éticos adotados pela organização influencia a forma como avaliam as práticas implementadas. A cultura ética reflete as perceções dos colaboradores quanto às abordagens éticas gerais da organização, enquanto os valores éticos corporativos indicam o grau de incorporação da ética nas normas e códigos organizacionais (Kancharla et al., 2025). A evidência sugere que a congruência entre os valores individuais e o clima ético organizacional favorece o alinhamento e o sentimento de pertença, reforçando atitudes positivas em relação à organização (Park, 2018; Memon et al., 2016, referidos por Kancharla et al., 2025). Estudos empíricos indicam, ainda, que um clima ético positivo pode reduzir diretamente a intenção de rotatividade e fortalecer a relação entre envolvimento e permanência. Assim, não é apenas a existência das práticas de GRH que influencia a retenção, mas também a forma ética como estas são concebidas e implementadas (Kancharla et al., 2025).

A avaliação de desempenho constitui igualmente uma dimensão relevante. Estudos indicam que a satisfação com o sistema de avaliação associa-se a percepções de justiça e tratamento equitativo, influenciando positivamente o envolvimento no trabalho. O feedback de desempenho pode funcionar como um recurso que estimula o crescimento e o desenvolvimento pessoal. Quando o sistema é percecionado como justo e imparcial, tendem a emergir atitudes mais positivas em relação à organização (Memon et al., 2021).

No que respeita à remuneração, a satisfação com a compensação tem sido definida como o conjunto de sentimentos positivos ou negativos que os indivíduos associam à sua retribuição (Miceli & Lane, 1991, referidos por Memon et al., 2021). Segundo a literatura, a perceção de equidade constitui um elemento central dessa satisfação, influenciando comportamentos organizacionais desejáveis. Contudo, resultados empíricos indicam que a satisfação com a remuneração nem sempre apresenta uma relação significativa direta com a intenção de rotatividade, sugerindo que outros fatores podem assumir maior relevância na explicação da permanência (Memon et al., 2021).

A crescente valorização do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal por parte dos trabalhadores tem sido evidenciada em diversos estudos internacionais, que identificam esta dimensão como uma das principais aspirações de carreira. A literatura indica que a ausência de um equilíbrio adequado entre as esferas profissional e pessoal pode conduzir à insatisfação e aumentar a probabilidade de mudança de emprego (Thakur & Bhatnagar, 2017). De forma consistente, evidência meta-analítica demonstra que o equilíbrio entre responsabilidades profissionais e pessoais contribui para reduzir o stresse relacionado com o trabalho, aumentar a satisfação e apoiar a atração e retenção de trabalhadores (Allen et al., 2013, referidos por Thakur & Bhatnagar, 2017). Neste contexto, promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal constitui uma estratégia relevante para reforçar fatores contextuais e percecionais que

consolidam a ligação dos trabalhadores à organização, influenciando indiretamente a intenção de permanência. Entre as práticas organizacionais associadas a esta dimensão incluem-se o apoio a dependentes, a flexibilidade laboral e a concessão de licenças pessoais. Estas medidas têm vindo a assumir um caráter estratégico nas políticas de retenção, sendo reconhecidas como parte integrante das estratégias organizacionais orientadas para a manutenção de talento (Thakur & Bhatnagar, 2017).

Paralelamente, a marca empregadora surge como um instrumento relevante para influenciar as atitudes dos trabalhadores. A literatura associa este conceito à reputação organizacional e à forma como as políticas e práticas são percecionadas internamente pelos colaboradores. Neste sentido, uma perceção positiva da marca empregadora tem sido associada a maior lealdade e a menores níveis de rotatividade (Eser & Kalemci Tüzün, 2022). A literatura distingue ainda entre atributos instrumentais, como a remuneração e as oportunidades de progressão, e atributos simbólicos, como a inovação e a identidade organizacional, enquanto dimensões que moldam a atratividade da organização enquanto empregadora (Tai et al., 2025). Estas dimensões são interpretadas pelos trabalhadores a partir da experiência concreta das práticas organizacionais e da cultura interna, influenciando a decisão de permanência quando existe alinhamento entre expectativas individuais e realidade organizacional (Tai et al., 2025). Em contextos de recursos limitados, compreender qual o subcomponente da marca empregadora com maior impacto torna-se particularmente relevante, permitindo às PME direcionar esforços para dimensões com maior impacto na retenção. Evidência empírica indica ainda que a perceção de um ambiente de trabalho positivo, relações de apoio com a supervisão e interações colaborativas entre colegas se associam a maiores níveis de retenção, reforçando a importância das experiências quotidianas na construção da intenção de permanência (Tai et al., 2025).

Adicionalmente, as práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a sustentabilidade têm sido associadas a resultados valorizados pelos trabalhadores. As práticas de GRH sustentável tendem a reforçar a perceção que os colaboradores têm da organização, contribuindo para níveis mais elevados de satisfação no trabalho, atratividade organizacional, desempenho e comprometimento (Labelle et al., 2025). A evidência indica igualmente que estas práticas podem fortalecer a motivação, particularmente quando integram formação, sistemas de recompensas e iniciativas alinhadas com princípios de sustentabilidade. Para além disso, de acordo com a literatura, quando os trabalhadores percecionam a organização como socialmente responsável e benevolente, tendem a desenvolver maior identificação e envolvimento com a mesma (Labelle et al., 2025).

Em síntese, a literatura demonstra que a retenção em PME deve ser analisada a partir das perceções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH implementadas, uma vez que estas se relacionam com

intenções de rotatividade e permanência (Harney & Nolan, 2022; Memon et al., 2021). Para além das práticas tradicionais, como formação, avaliação e remuneração, dimensões como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a ética no processo formativo, a marca empregadora e a sustentabilidade emergem como fatores relevantes na construção da intenção de permanecer (Thakur & Bhatnagar, 2017; Kancharla et al., 2025; Eser & Kalemci Tüzün, 2022; Labelle et al., 2025). Assim, a análise destas dimensões a partir da perspetiva dos trabalhadores revela-se fundamental para compreender os mecanismos que sustentam a permanência em contexto de PME (Memon et al., 2021; Kancharla et al., 2025).

2.3 Desenvolvimento das hipóteses

Com base na revisão da literatura apresentada, é possível identificar um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos associadas à retenção de trabalhadores. A literatura tem demonstrado que a forma como os colaboradores percecionam as práticas organizacionais influencia significativamente as suas atitudes e comportamentos no trabalho, incluindo a satisfação, o compromisso organizacional e as intenções de permanência ou de saída (Memon et al., 2021; Yamamoto, 2013; Xiao & Cooke, 2022).

Neste sentido, diferentes dimensões da gestão de recursos humanos, como a formação, os sistemas de avaliação de desempenho, a remuneração, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, os valores organizacionais, a responsabilidade social e a marca empregadora, têm sido identificadas como fatores relevantes na construção da relação entre trabalhador e organização e na decisão de permanência no emprego (Kundu & Gahlawat, 2015; Tai et al., 2025; Labelle et al., 2025). Assim, considerando as dimensões analisadas, procede-se à formulação das hipóteses de investigação que procuram analisar a relação entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de permanência e saída dos trabalhadores em PME.

A literatura evidencia que as oportunidades de formação e desenvolvimento profissional desempenham um papel relevante na retenção de trabalhadores. Contribuem para o desenvolvimento de competências, para a valorização profissional e para o reforço do compromisso organizacional. Ambientes de trabalho que promovem a aprendizagem contínua tendem a aumentar a satisfação e a motivação dos trabalhadores, reforçando o vínculo com a organização (Kyndt et al., 2009; Mahfouz et al., 2022). Adicionalmente, estudos indicam que a satisfação com as práticas de formação pode reduzir a intenção de rotatividade, sobretudo quando os trabalhadores percecionam que a organização investe no seu desenvolvimento profissional (Memon et al., 2021). Daqui resulta a hipótese 1, a saber:

H1: Trabalhadores que percecionam que a organização lhes proporciona oportunidades de formação e apoia o seu desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior intenção de permanecer na organização.

A avaliação de desempenho constitui um instrumento relevante na gestão de recursos humanos, permitindo orientar o desenvolvimento profissional, fornecer feedback aos trabalhadores e promover o reconhecimento do desempenho. Quando os sistemas de avaliação são percecionados como justos, transparentes e orientados para o desenvolvimento, tendem a reforçar atitudes positivas em relação à organização e níveis mais elevados de envolvimento no trabalho (Memon et al., 2021). Neste sentido, perceções positivas relativamente à avaliação de desempenho podem contribuir para fortalecer o compromisso organizacional e reduzir intenções de saída.

H2: Trabalhadores que percecionam que o sistema de avaliação de desempenho é justo e fornece feedback útil tendem a apresentar menor intenção de saída da organização.

A remuneração é frequentemente considerada um dos fatores mais relevantes na relação entre trabalhadores e organizações. A literatura indica que a perceção de equidade e justiça nas recompensas influencia a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Miceli & Lane, 1991, referidos por Memon et al., 2021). Embora a remuneração não seja o único fator determinante da permanência, pacotes de compensação adequados podem contribuir para reforçar o vínculo entre trabalhador e organização, sobretudo quando associados ao reconhecimento do desempenho e à perceção de tratamento justo (Azami et al., 2023).

H3: Trabalhadores que consideram que a sua remuneração é adequada às funções que desempenham e percecionam justiça na política de recompensas tendem a apresentar maior intenção de permanência na organização.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tem vindo a assumir crescente relevância na literatura sobre gestão de recursos humanos e retenção de trabalhadores. A existência de políticas organizacionais que promovam a conciliação entre as diferentes esferas da vida contribui para reduzir o stress relacionado com o trabalho e aumentar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (Thakur & Bhatnagar, 2017). Neste sentido, práticas que promovam a flexibilidade laboral e o apoio às necessidades pessoais dos trabalhadores podem fortalecer a ligação à organização e favorecer a intenção de permanência.

H4: A perceção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal está positivamente associada à intenção de permanência dos trabalhadores.

A perceção de um clima organizacional ético constitui um fator relevante na construção da relação entre trabalhadores e organização. A literatura sugere que ambientes de trabalho caracterizados por justiça, respeito e transparência contribuem para reforçar a confiança organizacional e o compromisso dos trabalhadores (Kancharla et al., 2025). Quando os trabalhadores percecionam que as práticas organizacionais são orientadas por princípios éticos, tendem a desenvolver atitudes mais positivas face à organização e menor intenção de saída.

H5: Trabalhadores que percecionam que são tratados com respeito e que existe um clima de justiça na organização tendem a apresentar menor intenção de saída da organização.

A marca empregadora refere-se à forma como a organização é percecionada enquanto entidade empregadora, integrando aspetos como reputação, cultura organizacional e benefícios associados ao trabalho (Ambler & Barrow, 1996; Bharadwaj et al., 2021). Uma marca empregadora positiva contribui para reforçar a identificação dos trabalhadores com a empresa e o orgulho em pertencer à organização. Estudos empíricos indicam que perceções favoráveis relativamente à marca empregadora estão associadas a menores níveis de rotatividade e maior intenção de permanência (Eser & Kalemci Tüzün, 2022; Tai et al., 2025).

H6: Trabalhadores que sentem orgulho em trabalhar na sua organização tendem a apresentar maior intenção de permanência.

A literatura evidencia que organizações que demonstram preocupações sociais e éticas tendem a gerar perceções positivas entre os trabalhadores, reforçando o sentimento de identificação com a organização (Kundu & Gahlawat, 2015). A perceção de responsabilidade social corporativa e o alinhamento entre valores individuais e organizacionais contribuem para níveis mais elevados de satisfação e comprometimento organizacional (Pham et al., 2023; Labelle et al., 2025). Consequentemente, estas dimensões podem influenciar positivamente a intenção de permanência dos trabalhadores.

H7: Trabalhadores que percecionam que os seus valores pessoais estão alinhados com os valores da organização tendem a apresentar maior intenção de permanência na organização.

A literatura tem demonstrado que a intenção de permanência e a intenção de rotatividade constituem construtos distintos, embora fortemente relacionados. A intenção de rotatividade é definida como o desejo consciente de abandonar a organização, sendo considerada um dos principais preditores do comportamento efetivo de saída (Tett & Meyer, 1993). Neste sentido, níveis mais elevados de intenção de permanência tendem a associar-se a menores níveis de intenção de saída (Eser & Kalemci Tüzün, 2022).

H8: A intenção de permanência está negativamente associada à intenção de saída dos trabalhadores.

Para sintetizar as dimensões analisadas e as hipóteses formuladas no presente estudo, apresenta-se a Tabela 4:

Dimensão	Descrição da dimensão	Hipótese
Formação	Perceção dos trabalhadores relativamente às oportunidades de formação, ao apoio ao desenvolvimento profissional e à transparência no acesso à formação	H1: Trabalhadores que percecionam que a organização lhes proporciona oportunidades de formação e apoia o seu desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior intenção de permanência na organização.
Avaliação de desempenho	Perceção da existência, utilidade e justiça do sistema de avaliação de desempenho e do feedback recebido	H2: Trabalhadores que percecionam que o sistema de avaliação de desempenho é justo e fornece feedback útil tendem a apresentar menor intenção de saída da organização.
Remuneração	Perceção de adequação e justiça da remuneração e reconhecimento do desempenho	H3: Trabalhadores que consideram que a sua remuneração é adequada às funções que desempenham e percecionam justiça na política de recompensas tendem a apresentar maior intenção de permanência na organização.
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Perceção da possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal e da flexibilidade organizacional face a necessidades pessoais	H4: A perceção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal está positivamente associada à intenção de permanência dos trabalhadores.
Ética e clima organizacional	Perceção de respeito, justiça e comportamento ético nas decisões e relações no contexto organizacional	H5: Trabalhadores que percecionam que são tratados com respeito e que existe um clima de justiça na organização tendem a apresentar menor intenção de saída da organização.
Marca empregadora	Orgulho em trabalhar na organização e perceção positiva da empresa enquanto entidade empregadora	H6: Trabalhadores que sentem orgulho em trabalhar na sua organização tendem a apresentar maior intenção de permanência.
Valores e responsabilidade social	Alinhamento entre valores pessoais e valores organizacionais e perceção de responsabilidade social da organização	H7: Trabalhadores que percecionam que os seus valores pessoais estão alinhados com os valores da organização tendem a apresentar maior intenção de permanência.
Intenção de permanência/ Intenção de saída	Intenção do trabalhador de continuar a trabalhar na organização num futuro próximo/ Intenção do trabalhador de procurar ou aceitar outro emprego fora da organização	H8: A intenção de permanência está negativamente associada à intenção de saída dos trabalhadores.

Tabela 4 - *Dimensões analisadas e hipóteses de investigação*

Fonte: Elaboração própria

A revisão da literatura apresentada permitiu identificar as principais dimensões da gestão de recursos humanos associadas à retenção de trabalhadores em pequenas e médias empresas, bem como fundamentar a formulação das hipóteses de investigação. Com base neste enquadramento teórico, torna-se necessário definir o percurso metodológico que orienta a recolha e a análise dos dados empíricos.

Assim, o próximo capítulo descreve a abordagem metodológica adotada, o instrumento de recolha de dados utilizado, o processo de seleção da amostra, os procedimentos de recolha de informação e as técnicas de tratamento e análise dos dados.

3. Metodologia

3.1. Enquadramento metodológico

A presente investigação insere-se numa abordagem quantitativa, adequada quando se pretende identificar relações entre variáveis, descrever padrões de resposta e analisar dados recorrendo a tratamento estatístico (Carmo & Ferreira, 2008). A opção por este método decorre da natureza do problema de investigação, centrado na análise da perceção dos trabalhadores de PME relativamente a práticas de gestão de recursos humanos e na sua relação com a intenção de permanência e a intenção de rotatividade.

Importa distinguir método de técnica. De acordo com Carmo e Ferreira (2008), o método corresponde a uma conceção intelectual que coordena um conjunto de operações orientadas para determinado fim, enquanto as técnicas consistem em procedimentos operatórios concretos, definidos e aplicáveis em função do problema em estudo. Neste enquadramento, o método adotado é quantitativo e a técnica principal de recolha de dados é o inquérito por questionário.

A investigação quantitativa pressupõe a elaboração prévia de um plano estruturado, precedido de revisão da literatura, que permita delimitar objetivos, identificar variáveis relevantes e orientar a recolha e análise de dados (Carmo & Ferreira, 2008). No presente estudo, a revisão teórica realizada fundamentou a seleção das dimensões analisadas, nomeadamente práticas de GRH, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ética no processo formativo, marca empregadora e sustentabilidade, e a operacionalização das variáveis associadas à intenção de permanência.

Embora os métodos quantitativos sejam frequentemente associados a amostras probabilísticas com vista à generalização estatística, Carmo e Ferreira (2008) reconhecem que, em determinados contextos, podem ser utilizadas amostras não probabilísticas, sobretudo em estudos exploratórios, devendo os resultados ser interpretados com prudência. Atendendo às condições de aplicação do estudo, esta investigação assume um caráter descritivo e exploratório, procurando identificar tendências e relações entre variáveis no contexto das PME.

3.2. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário (Apêndice 1). O inquérito por questionário distingue-se do inquérito por entrevista pelo facto de não existir interação presencial entre investigador e inquirido, sendo as respostas recolhidas de forma autónoma pelos participantes (Carmo & Ferreira, 2008).

De acordo com Carmo e Ferreira (2008), a construção de um questionário deve respeitar um conjunto de etapas fundamentais: definição rigorosa dos objetivos, identificação das variáveis relevantes, elaboração dos itens, pré-teste e posterior administração. No presente estudo, o questionário foi elaborado com base na revisão da literatura realizada no capítulo anterior, assegurando o alinhamento entre os constructos teóricos e os itens formulados.

Antes da aplicação do questionário à amostra final, foi realizado um pré-teste com um grupo de três participantes com características semelhantes às da população-alvo do estudo. O objetivo deste procedimento foi avaliar a clareza das questões, a adequação da linguagem utilizada e o tempo necessário para o preenchimento do instrumento. De acordo com Carmo e Ferreira (2008), o pré-teste constitui uma etapa importante na construção de questionários, permitindo identificar eventuais dificuldades de interpretação ou ambiguidades nas questões formuladas.

De modo geral, o questionário revelou-se claro e de fácil compreensão, tendo o tempo médio de resposta sido ligeiramente superior ao inicialmente previsto, passando de cerca de 3–5 minutos para aproximadamente 5–7 minutos. Durante o pré-teste foram igualmente identificadas pequenas lacunas, nomeadamente a repetição de uma pergunta, que foi posteriormente corrigida. Foram ainda efetuados ajustamentos pontuais na redação de algumas instruções e na formulação de determinados itens, com o objetivo de tornar as afirmações mais claras e facilitar a interpretação por parte dos participantes.

Um exemplo desses ajustes ocorreu na questão 17, relativa à ordenação das práticas que mais influenciam a decisão de permanecer na organização. Inicialmente, não estava suficientemente explícito que cada prática deveria ser associada a apenas um número na ordem de importância, situação que foi posteriormente clarificada na instrução da pergunta. As respostas obtidas durante o pré-teste foram utilizadas exclusivamente para efeitos de validação do questionário, não tendo sido incluídas na análise final dos dados.

O questionário encontra-se estruturado em quatro partes principais. A primeira parte integra questões de caracterização sociodemográfica e profissional, incluindo género, idade, nível de escolaridade, dimensão da empresa, tempo de permanência na organização e função.

A segunda parte contempla itens relativos à perceção dos trabalhadores sobre práticas de gestão de recursos humanos, incluindo formação, avaliação de desempenho, remuneração, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ética no processo formativo, marca empregadora e práticas orientadas para a sustentabilidade. Estes itens foram formulados sob a forma de afirmações avaliadas através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), permitindo captar o grau de concordância dos respondentes.

A terceira parte inclui itens destinados a avaliar a intenção de permanência e a intenção de rotatividade, igualmente medidos através de escala de Likert de cinco pontos. Esta estrutura permite analisar a relação entre a perceção das práticas organizacionais e as atitudes dos trabalhadores em relação à permanência na organização.

Por fim, o questionário inclui uma questão de ordenação, na qual os participantes são convidados a classificar diferentes práticas de GRH de acordo com a sua importância para a decisão de permanecer na organização, bem como uma questão aberta opcional que permite recolher contributos qualitativos adicionais. Embora o estudo assuma natureza quantitativa, a inclusão de uma questão aberta visa complementar a análise com informação contextual relevante.

3.3. Amostra e procedimento de recolha

A população-alvo do estudo corresponde a trabalhadores que exercem funções em pequenas e médias empresas em Portugal. A amostra selecionada é de natureza não probabilística, concretamente uma amostragem de conveniência. Segundo Carmo e Ferreira (2008), na amostragem de conveniência utilizam-se indivíduos disponíveis ou voluntários, sendo frequentemente adotada em estudos exploratórios, embora os resultados não possam ser generalizados à totalidade da população com o mesmo grau de robustez que numa amostra probabilística.

Para a constituição da amostra, foi definida como critério de inclusão a participação de indivíduos que exercessem funções em PME. Para além deste critério, considerou-se necessário que os participantes se encontrassem em situação ativa de emprego no momento da resposta ao questionário.

Não foram estabelecidos critérios restritivos adicionais relativamente à idade, género, setor de atividade ou função desempenhada, com o objetivo de captar uma amostra heterogénea e representativa da realidade das PME.

O questionário foi disponibilizado em formato online através da plataforma Google Forms. A recolha de dados decorreu entre 26 de fevereiro de 2026 e 05 de março de 2026. O questionário foi divulgado através de redes sociais, e-mail institucional e partilha direta junto de trabalhadores de PME pertencentes

ao círculo pessoal. Foi igualmente solicitado aos participantes que partilhassem o questionário com colegas e conhecidos que trabalhassem em pequenas e médias empresas, de forma a ampliar o alcance da recolha de dados. A participação foi voluntária e anónima, tendo sido assegurada a confidencialidade das respostas e a utilização exclusiva dos dados para fins académicos.

No total foram obtidas 103 respostas válidas, que constituem a amostra final do estudo.

Reconhece-se que a utilização de uma amostra não probabilística limita a possibilidade de generalização estatística dos resultados. Contudo, conforme referido por Carmo e Ferreira (2008), este tipo de amostragem pode fornecer informações relevantes e pertinentes, desde que os resultados sejam interpretados com cautela e enquadrados no contexto do estudo.

3.4. Tratamento e análise de dados

Após o período de recolha, os dados foram exportados da plataforma Google Forms para tratamento em Microsoft Excel. Numa primeira fase, procedeu-se à caracterização da amostra e à análise das estatísticas descritivas das variáveis em estudo, incluindo o cálculo de médias e desvios padrão. Esta etapa permitiu identificar tendências gerais nas respostas e compreender a forma como os participantes percecionam as diferentes práticas de gestão de recursos humanos analisadas.

Considerando o carácter exploratório da investigação e as limitações temporais associadas à realização do estudo, a análise privilegiou a identificação de padrões de associação entre variáveis, nomeadamente entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de permanência ou de saída dos trabalhadores. De acordo com Carmo e Ferreira (2008), a investigação quantitativa visa identificar relações entre variáveis e proceder à descrição estatística dos dados recolhidos, podendo recorrer a diferentes testes estatísticos em função dos objetivos definidos.

Neste sentido, para analisar a relação entre as variáveis em estudo, foi realizada uma análise de correlação de Pearson. Este método permite avaliar o grau de associação linear entre duas variáveis quantitativas, assumindo valores entre -1 e +1. Valores positivos indicam que as variáveis variam no mesmo sentido, enquanto valores negativos indicam uma relação inversa entre as mesmas. A análise foi realizada recorrendo ao Microsoft Excel.

Assim, no presente estudo, a análise assume um carácter predominantemente descritivo e relacional simples, procurando identificar tendências consistentes entre perceções mais positivas relativamente às

práticas organizacionais e níveis mais elevados de intenção de permanência, bem como menores níveis de intenção de saída.

3.5. Considerações éticas

A investigação respeitou princípios éticos fundamentais, nomeadamente a participação voluntária, o consentimento informado e a confidencialidade dos dados. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, o carácter anónimo das respostas e a utilização exclusivamente académica da informação recolhida.

A recolha de dados foi realizada sem identificação pessoal dos respondentes, garantindo o respeito pela privacidade e proteção da informação fornecida.

4. Análise de Resultados

Após a recolha dos dados por meio do questionário, procedeu-se à sua análise, com o objetivo de compreender as perceções dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos nas PME e a sua relação com a intenção de permanência e de saída. Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos, recorrendo a estatísticas descritivas que permitem caracterizar a amostra e identificar padrões nas respostas dos participantes. A análise realizada procura, assim, contribuir para a compreensão das relações entre as variáveis em estudo e para a discussão das hipóteses formuladas na investigação.

4.1 Caracterização da Amostra

Com o objetivo de compreender o perfil dos participantes que integram o estudo, procede-se à caracterização sociodemográfica e profissional da amostra. Esta análise permite identificar as principais características dos respondentes, nomeadamente em termos de género, idade, nível de escolaridade, dimensão da empresa, tempo de permanência na organização, setor de atividade e função desempenhada. A amostra do estudo é composta por 103 participantes, trabalhadores de PME.

4.1.1. Género

Relativamente ao género dos participantes, verifica-se uma predominância do género masculino. A Figura 1 apresenta a distribuição da amostra por género, observando-se que 58 participantes (56,3%)

são do género masculino, enquanto 44 (42,7%) são do género feminino. Apenas 1 participante (1,0%) optou por não divulgar esta informação.

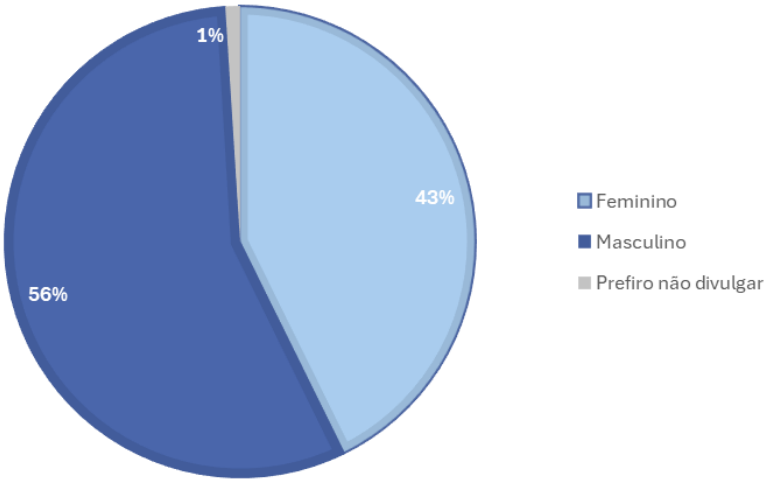


Figura 1 – *Distribuição da amostra por género*

Fonte: Elaboração própria.

4.1.2. Idade

Relativamente à idade dos participantes, observa-se uma clara predominância de trabalhadores mais jovens, com destaque para o grupo entre os 18 e os 24 anos. Verifica-se ainda uma representação relevante do grupo entre os 25 e os 34 anos, enquanto os restantes grupos etários apresentam menor expressão na amostra. (Figura 2)

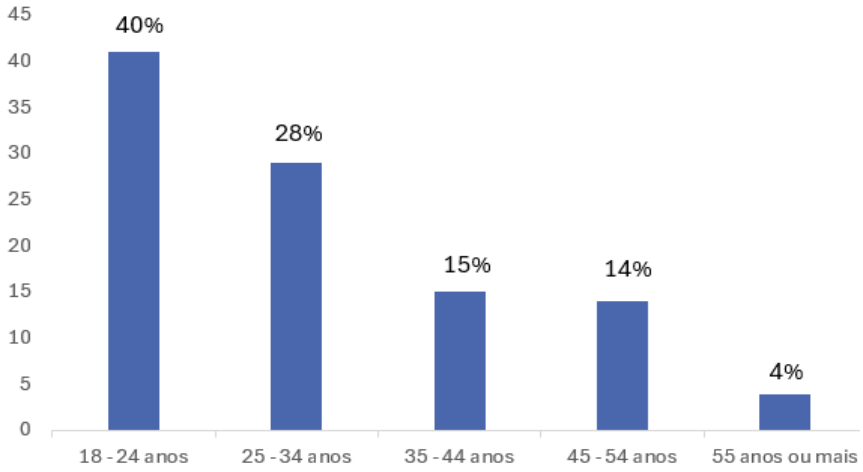


Figura 2 – *Distribuição da amostra por idade*

Fonte: Elaboração própria.

4.1.3. Escolaridade

Relativamente ao nível de escolaridade dos participantes, verifica-se um predomínio de formação superior, com destaque para a licenciatura. Em contraste, os níveis de escolaridade mais baixos apresentam uma representação residual, o que evidencia uma amostra tendencialmente mais qualificada.

Escolaridade	n	(%)
2.º ciclo (6.º ano) ou inferior	2	1,94
3.º ciclo (9.º ano)	21	20,4
Ensino secundário (12.º ano)	22	21,4
Curso técnico/profissional	10	9,71
Licenciatura	35	34,0
Mestrado	12	11,7
Doutoramento	1	0,97
Total	**103**	**100,0**

Tabela 5– *Distribuição da amostra por escolaridade*

Fonte: Elaboração própria

4.1.4. Dimensão da empresa

Conforme apresentado na Figura 3, observa-se uma distribuição relativamente equilibrada dos participantes entre empresas de pequena e média dimensão, o que permite uma análise comparativa entre estas realidades organizacionais. Em contraste, as microempresas apresentam menor representação na amostra.

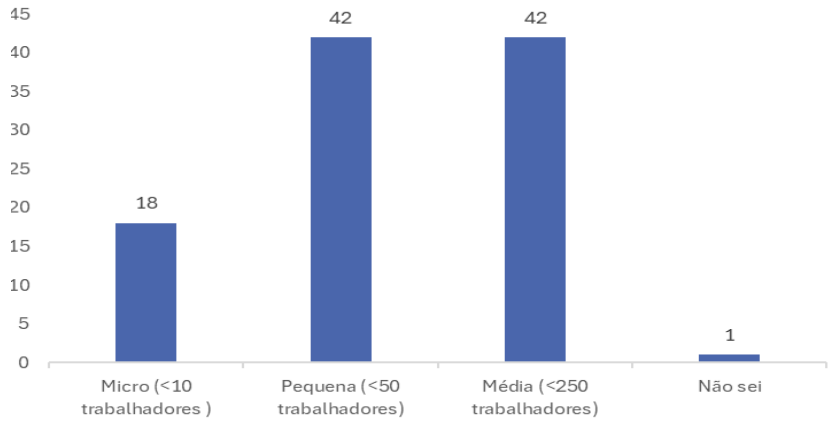


Figura 3- *Distribuição da amostra por dimensão da empresa*

Fonte: Elaboração própria.

4.1.5 Tempo de permanência na organização

Relativamente ao tempo de permanência na organização atual, destaca-se a maior representação de trabalhadores com mais de 5 anos de antiguidade. Ainda assim, conforme apresentado na Figura 4, observa-se uma distribuição relativamente heterogénea, com presença significativa de participantes em fases mais iniciais de permanência na organização.

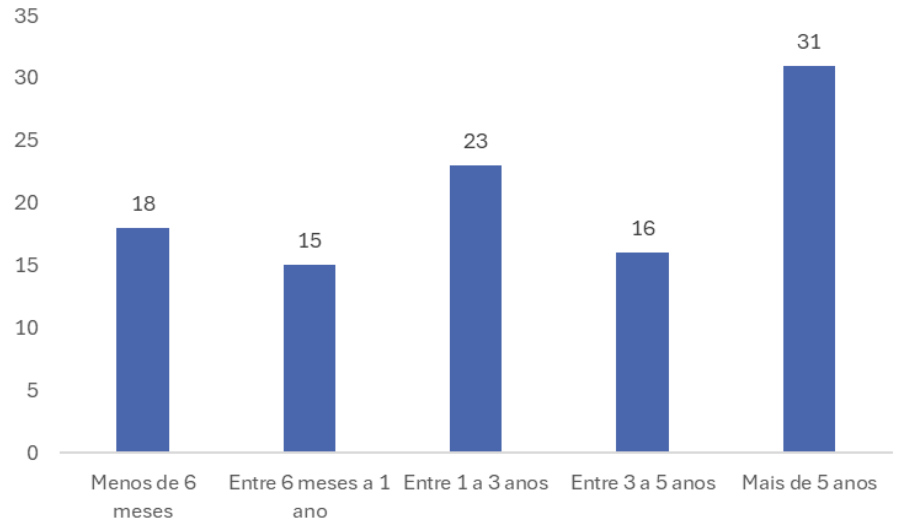


Figura 4– *Distribuição da amostra por tempo de permanência na organização*

Fonte: Elaboração própria.

4.1.6. Setor de atividade

A Tabela 6 apresenta a distribuição da amostra por setor de atividade. Verifica-se uma maior concentração no setor industrial, seguido do comércio. Os restantes setores apresentam menor representação, evidenciando alguma dispersão da amostra por diferentes áreas de atividade.

Setor de atividade	n	%
Indústria	32	31,10
Comércio	26	25,2
Serviços	15	14,6
Tecnologia / IT	7	6,80
Restauração / Hotelaria	6	5,8
Saúde	3	2,9
Educação	3	2,90
Construção	9	8,7
Outro	2	1,91

Tabela 6- *Distribuição da amostra por setor de atividade*

Fonte: Elaboração própria.

4.1.7. Função desempenhada

Como se observa na Tabela 7, a amostra é maioritariamente composta por trabalhadores em funções operacionais ou de atendimento. As funções técnicas especializadas assumem também algum peso, ao passo que as funções de chefia e direção apresentam uma expressão mais reduzida.

Função desempenhada	n	(%)
Direção / Gerência	3	2,9
Chefia intermédia / Coordenação	14	13,6
Técnico/a especializado/a	27	26,2
Administrativo/a	9	8,7
Operacional / Produção / Atendimento	50	48,6
Total	103	100,0

Tabela 7– *Distribuição da amostra por função*

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise descritiva das variáveis do estudo

Após a caracterização da amostra, procedeu-se à análise descritiva das variáveis consideradas no estudo. Para esse efeito, calcularam-se as médias e os desvios padrão das diferentes dimensões analisadas no questionário. As respostas foram recolhidas através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), pelo que valores médios mais elevados indicam níveis mais elevados de concordância com as afirmações apresentadas. A Tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas das dimensões em estudo.

Dimensão	Nº de itens	Média	Desvio padrão
Formação	3	3,34	1,15
Avaliação de desempenho	4	3,37	1,14
Remuneração	4	3,11	1,19
Equilíbrio vida profissional e pessoal	3	3,54	1,04
Ética e clima organizacional	3	3,59	0,95
Marca empregadora	3	3,40	1,13
Valores e responsabilidade social	3	3,30	1,09
Intenção de permanência	2	3,22	1,30
Intenção de saída	2	2,83	1,32

Tabela 8- *Estatísticas descritivas das dimensões analisadas*

Fonte: Elaboração própria

De forma geral, as médias obtidas para as diferentes dimensões situam-se entre os valores 3 e 4 da escala de Likert, indicando perceções moderadamente positivas por parte dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos nas organizações analisadas. Entre as

dimensões avaliadas, ética e clima organizacional apresenta a média mais elevada (M = 3,59; DP = 0,95), seguida do equilíbrio entre vida profissional e pessoal (M = 3,54; DP = 1,04), sugerindo que os participantes tendem a percecionar estas práticas de forma relativamente mais favorável nas organizações onde trabalham. Por sua vez, a remuneração apresenta a média mais baixa entre as práticas analisadas (M = 3,11; DP = 1,19), o que pode indicar uma avaliação menos favorável desta dimensão quando comparada com as restantes.

No que respeita às variáveis dependentes, a intenção de permanência apresenta uma média de 3,22 (DP = 1,30), sugerindo uma tendência moderada dos trabalhadores para permanecer na organização. Em contrapartida, a intenção de saída apresenta uma média inferior (M = 2,83; DP = 1,32), o que indica uma propensão relativamente mais baixa para procurar alternativas de emprego. De um modo geral, os desvios padrão obtidos variam entre 0,95 e 1,32, revelando uma dispersão baixa a moderada das respostas, embora mais acentuada nas dimensões relacionadas com a intenção de permanência e a intenção de saída.

Importa salientar que estes resultados dizem respeito à perceção dos trabalhadores relativamente às práticas existentes nas organizações e não necessariamente à importância atribuída a cada uma dessas dimensões. Com o objetivo de compreender quais as práticas consideradas mais relevantes para a decisão de permanência, foi incluída no questionário uma questão de ordenação na qual os participantes foram convidados a classificar diferentes práticas de GRH de acordo com a sua importância para a decisão de permanecer na organização. Os respondentes atribuíram a cada prática uma posição entre 1 (mais importante) e 6 (menos importante). Assim, valores médios mais baixos indicam maior importância atribuída pelos trabalhadores. A análise desta questão permite complementar os resultados descritivos anteriormente apresentados, distinguindo entre a perceção das práticas existentes e a importância atribuída pelos trabalhadores a cada uma delas.

A Tabela 9 apresenta os resultados relativos à importância atribuída às práticas de GRH para a permanência na organização.

Prática	Média da posição
Remuneração	3,67
Valores e ética organizacional	3,62
Oportunidades de progressão	3,57
Ambiente de trabalho	3,56
Equilíbrio vida profissional e pessoal	3,37
Formação	3,20

Tabela 9- – *Importância atribuída às práticas de GRH para a permanência*

Fonte: Elaboração própria

Os resultados indicam que a formação apresenta a média mais baixa (M = 3,20), surgindo como a prática considerada relativamente mais importante para a decisão de permanência entre as dimensões analisadas. Seguem-se o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (M = 3,37), o ambiente de trabalho (M = 3,56) e as oportunidades de progressão (M = 3,57), que apresentam valores médios intermédios. Por sua vez, as dimensões valores e ética organizacional (M = 3,62) e remuneração (M = 3,67) registam as médias mais elevadas, indicando menor prioridade relativa quando comparadas com as restantes práticas.

Estes resultados sugerem que, entre as práticas analisadas, os trabalhadores tendem a atribuir maior importância às dimensões associadas ao desenvolvimento profissional e à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Ao mesmo tempo, verifica-se que algumas dimensões tradicionalmente associadas à retenção, como a remuneração, apresentam uma posição média relativamente mais elevada, o que poderá indicar que, no contexto das PME analisadas, outros fatores relacionados com o desenvolvimento e a qualidade da experiência de trabalho assumem particular relevância na decisão de permanência.

A análise conjunta das perceções das práticas de gestão de recursos humanos e da importância que lhes é atribuída permite identificar algumas aproximações, mas também diferenças relevantes entre o que os trabalhadores experienciam e aquilo que valorizam.

Considerando que, na questão de ordenação, valores médios mais baixos correspondem a maior importância atribuída, verifica-se que dimensões como a formação e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal surgem entre as mais valorizadas pelos trabalhadores. Estas dimensões apresentam também

avaliações globalmente positivas ao nível da perceção, sugerindo alguma convergência entre a experiência dos trabalhadores e as suas prioridades.

Por outro lado, a remuneração, apesar de apresentar uma avaliação relativamente menos favorável ao nível da perceção, não surge entre as dimensões mais valorizadas em termos de importância atribuída. Este resultado poderá indicar que, no contexto das PME analisadas, fatores associados ao desenvolvimento profissional e à qualidade da experiência de trabalho assumem um papel mais relevante na decisão de permanência do que aspetos estritamente remuneratórios.

Importa ainda referir que esta análise não permite estabelecer correspondências diretas entre todas as dimensões, uma vez que as práticas consideradas nas duas questões não são totalmente coincidentes. Ainda assim, a identificação destas tendências contribui para uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam a retenção de trabalhadores.

Para além da análise quantitativa apresentada, os resultados obtidos na questão aberta permitem reforçar e aprofundar a interpretação das dimensões identificadas como relevantes para a permanência dos trabalhadores.

De forma consistente com os resultados da Tabela 9, as respostas dos participantes evidenciam a importância de fatores como a remuneração, o ambiente de trabalho, o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Em particular, a remuneração surge com elevada frequência nos comentários abertos, apesar de não ter sido a dimensão mais valorizada na análise quantitativa. Este resultado reforça a ideia de que a remuneração, embora não surja como a dimensão prioritária na análise quantitativa, continua a assumir relevância no discurso dos trabalhadores, sobretudo enquanto condição mínima associada à permanência.

Por outro lado, as referências frequentes à organização do trabalho, ao reconhecimento e à comunicação interna reforçam a importância de dimensões relacionais e contextuais da experiência organizacional. Estes aspetos não surgem isoladamente, mas articulam-se com fatores como o ambiente de trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, previamente identificados como relevantes na análise quantitativa.

As respostas abertas permitem ainda evidenciar de forma mais concreta algumas das necessidades sentidas pelos trabalhadores, nomeadamente ao nível da distribuição de tarefas, da carga de trabalho e da valorização do desempenho. Neste sentido, enquanto a análise quantitativa identifica tendências gerais, a análise qualitativa contribui para uma compreensão mais aprofundada da forma como essas dimensões são experienciadas no contexto organizacional.

De forma global, a integração dos resultados quantitativos e qualitativos reforça a ideia de que a retenção de trabalhadores em PME não depende exclusivamente de fatores isolados, mas sim de um conjunto de dimensões interligadas, que incluem o desenvolvimento profissional, a qualidade do ambiente de trabalho, o reconhecimento e as condições oferecidas pela organização. Esta leitura encontra-se alinhada com a literatura analisada, que destaca a importância das práticas de gestão de recursos humanos na construção da intenção de permanência, particularmente quando são percecionadas como justas, valorizadoras e alinhadas com as necessidades dos trabalhadores (Memon et al., 2021; Kundu & Gahlawat, 2015; Tai et al., 2025)

Concluída a análise descritiva das perceções dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos e da importância atribuída a diferentes dimensões para a permanência na organização, procede-se de seguida à análise das relações entre as variáveis em estudo. Esta etapa tem como objetivo verificar as hipóteses de investigação formuladas, analisando de que forma a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos se associa à intenção de permanência e à intenção de saída no contexto das PME.

4.3 Discussão dos Resultados

Nesta secção apresentam-se e discutem-se os resultados relativos ao teste das hipóteses de investigação. Para além da identificação da direção e intensidade das associações entre as dimensões das práticas de gestão de recursos humanos e as variáveis dependentes, procura-se interpretar os resultados à luz da literatura analisada, identificando convergências e especificidades do contexto das PME. Deste modo, a discussão centra-se não apenas na confirmação estatística das hipóteses, mas também no significado substantivo dos resultados para a compreensão da retenção de trabalhadores.

A Tabela 10 apresenta os resultados da análise de correlação de Pearson realizada entre as diferentes dimensões das práticas de gestão de recursos humanos e as variáveis de intenção de permanência e intenção de saída. Esta análise permite avaliar o grau e a direção da associação entre as variáveis em

estudo, identificando de que forma as perceções dos trabalhadores relativamente às práticas organizacionais se relacionam com as suas intenções comportamentais no contexto das PME.

Dimensão	Intenção de permanência (r)	Intenção de saída (r)
Formação	0,65	-0,56
Avaliação de desempenho	0,65	-0,58
Remuneração	0,66	-0,65
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,56	-0,51
Ética e clima organizacional	0,72	-0,66
Marca empregadora	0,81	-0,72
Valores e responsabilidade social	0,75	-0,68

Tabela 10- *Correlação entre práticas de GRH e intenção de permanência/saída*

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados indicam que todas as dimensões analisadas apresentam correlações positivas com a intenção de permanência e negativas com a intenção de saída, sugerindo que perceções mais positivas das práticas de gestão de recursos humanos estão associadas a maior intenção de permanecer na organização e a menor intenção de procurar outro emprego.

Entre as dimensões analisadas, a marca empregadora apresenta a associação mais forte com a intenção de permanência (r = 0,81) e com a intenção de saída (r = -0,722), seguida pelos valores e responsabilidade social (r = 0,75; r = -0,68) e pela ética e clima organizacional (r = 0,72; r = -0,66). As restantes dimensões, nomeadamente remuneração, formação e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, apresentam também correlações positivas moderadas a fortes com a intenção de permanência e correlações negativas com a intenção de saída.

Estes resultados reforçam a importância das práticas de gestão de recursos humanos na retenção de trabalhadores, sugerindo que perceções positivas relativamente ao ambiente organizacional, aos valores da organização e à imagem da empresa enquanto empregadora podem desempenhar um papel particularmente relevante na decisão dos trabalhadores de permanecer na organização.

Em termos gerais, os resultados obtidos acompanham a literatura analisada no enquadramento teórico, que tem vindo a demonstrar que a retenção não depende exclusivamente de fatores instrumentais, como a remuneração, mas também de dimensões relacionais, simbólicas e valorativas, como o reconhecimento, a identificação com a organização, o alinhamento de valores e a perceção de apoio organizacional (Kundu & Gahlawat, 2015; Memon et al., 2021; Tai et al., 2025; Labelle et al., 2025). Assim, a discussão que se segue procura interpretar cada resultado à luz desses contributos,

evidenciando de que forma os dados do presente estudo confirmam, reforçam ou especificam tendências já identificadas na literatura, particularmente no contexto das PME.

4.3.1. Formação

A hipótese H1 propõe que trabalhadores que percecionam maiores oportunidades de formação e desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior intenção de permanência na organização. A análise de correlação de Pearson indica a existência de uma associação positiva entre a perceção das práticas de formação e a intenção de permanência ($r = 0,65$). Este valor corresponde a uma correlação positiva forte, sugerindo que trabalhadores que percecionam maiores oportunidades de formação e desenvolvimento profissional tendem a demonstrar níveis mais elevados de intenção de permanecer na organização.

Este resultado é consistente com a literatura, que identifica a formação e o desenvolvimento como fatores centrais na valorização do trabalhador e no reforço do vínculo organizacional. Em particular, Kyndt et al. (2009) mostram que as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento estão associadas à motivação e à decisão de permanência, enquanto Mahfouz et al. (2022) salientam que práticas de GRH sustentáveis, entre as quais se inclui a formação, contribuem para o envolvimento dos trabalhadores e para o reforço da sua intenção de permanência. Os resultados do presente estudo vão, portanto, ao encontro destes contributos, ao sugerirem que a formação não é apenas um mecanismo de desenvolvimento de competências, mas também um sinal de investimento organizacional no trabalhador.

No contexto das PME, este resultado assume especial relevância, uma vez que estas organizações enfrentam frequentemente limitações ao nível da progressão de carreira e da remuneração. Tal como referido por Reis (2021), as práticas de GRH nas PME tendem a ser menos formalizadas e mais centradas em necessidades operacionais imediatas. Neste enquadramento, a disponibilização de oportunidades de desenvolvimento pode assumir um valor acrescido, atuando como um mecanismo compensatório face à menor estruturação de outras práticas e reforçando a perceção de investimento organizacional no trabalhador.

Deste modo, a hipótese H1 é sustentada pelos resultados obtidos.

4.3.2. Avaliação de desempenho

A hipótese H2 propõe que trabalhadores que percecionam que o sistema de avaliação de desempenho é justo e fornece feedback útil tendem a apresentar menor intenção de saída da organização. Os resultados da análise de correlação de Pearson indicam a existência de uma associação negativa entre a perceção das práticas de avaliação de desempenho e a intenção de saída ($r = -0,58$). Este valor corresponde a uma correlação negativa moderada, sugerindo que trabalhadores que percecionam o sistema de avaliação como mais justo, transparente e orientado para o desenvolvimento tendem a apresentar menor intenção de saída.

Este resultado está em linha com a literatura, mas importa explicitá-lo de forma mais desenvolvida. Memon et al. (2021) demonstram que a satisfação com práticas de avaliação de desempenho se relaciona com níveis mais elevados de envolvimento no trabalho e com menores intenções de rotatividade. O presente resultado confirma essa tendência, sugerindo que a avaliação de desempenho não atua apenas como instrumento técnico de controlo, mas também como mecanismo através do qual os trabalhadores avaliam a justiça, a clareza e o reconhecimento existentes na organização.

A literatura analisada no enquadramento teórico também sugere que as práticas de GRH influenciam a retenção sobretudo através da forma como são percecionadas pelos trabalhadores (Yamamoto, 2013; Xiao & Cooke, 2022). Os resultados obtidos reforçam precisamente essa ideia: mais do que a simples existência de um sistema de avaliação, o que parece relevante é a forma como esse sistema é interpretado pelos colaboradores. Quando percecionado como justo e útil, o feedback tende a ser entendido como sinal de acompanhamento, reconhecimento e investimento no desenvolvimento individual; quando é percecionado como pouco claro ou injusto, pode produzir o efeito inverso.

No contexto das PME, onde as práticas de GRH tendem a ser menos formalizadas (Reis, 2021; Amarakoon & Colley, 2023), este resultado ganha especial pertinência. Em estruturas mais pequenas, a avaliação pode depender fortemente da relação direta com a chefia e da visibilidade do desempenho individual, o que torna particularmente importante a perceção de equidade e transparência. Assim, os resultados sugerem que sistemas de avaliação claros e orientados para o desenvolvimento podem contribuir para reduzir intenções de saída, mesmo em contextos organizacionais menos formalizados.

Assim, a hipótese H2 é validada pelos resultados obtidos.

4.3.3. Remuneração

A hipótese H3 propõe que trabalhadores que consideram a remuneração adequada às funções desempenhadas e percecionam justiça na política de recompensas tendem a apresentar maior intenção de permanência na organização.

Os resultados da análise de correlação de Pearson indicam a existência de uma associação positiva entre a perceção da remuneração e a intenção de permanência (r = 0,66). Este valor corresponde a uma correlação positiva forte, sugerindo que trabalhadores que consideram a sua remuneração adequada às funções desempenhadas e percecionam justiça nas políticas de recompensas tendem a manifestar maior intenção de permanecer na organização.

Este resultado confirma o que a literatura tem vindo a demonstrar acerca do papel da remuneração enquanto fator relevante da relação laboral. Memon et al. (2021) e Bharadwaj et al. (2021) sublinham que a perceção de justiça na compensação influencia a satisfação no trabalho e o vínculo à organização. De igual modo, Azami et al. (2023) referem que a compensação continua a constituir um fator importante na permanência, sobretudo quando associada à perceção de segurança financeira e reconhecimento. O presente resultado converge com esta perspetiva, sugerindo que a remuneração continua a ser uma dimensão importante da retenção.

Contudo, tal como observado na análise descritiva, a remuneração não surge entre as dimensões mais valorizadas pelos trabalhadores da amostra, quando comparada com fatores como a marca empregadora, os valores e responsabilidade social, ou a ética e clima organizacional. Este aspeto é particularmente interessante porque sugere que, embora a remuneração permaneça importante, ela não é a única explicação da intenção de permanência. Esta leitura é coerente com autores que defendem que a retenção depende igualmente de fatores psicológicos, relacionais e simbólicos, como o reconhecimento, o orgulho em pertencer e a identificação com a organização (Bussin & Mouton, 2019; Tai et al., 2025).

No contexto das PME, esta evidência é especialmente pertinente. Dado que estas organizações nem sempre conseguem competir com grandes empresas em termos salariais ou de benefícios formais, os resultados sugerem que a retenção pode depender de uma combinação entre condições materiais adequadas e outras dimensões da experiência organizacional. Assim, a remuneração revela-se importante, mas os dados apontam para a necessidade de a interpretar como parte de um conjunto mais amplo de fatores explicativos da permanência.

Assim, a hipótese H3 é corroborada pelos resultados obtidos.

4.3.4. Equilíbrio vida profissional e pessoal

A hipótese H4 propõe que a perceção de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal se associa positivamente à intenção de permanência na organização.

Os resultados da análise de correlação de Pearson indicam a existência de uma associação positiva entre a perceção de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a intenção de permanência ($r = 0,56$). Este valor corresponde a uma correlação positiva moderada, sugerindo que trabalhadores que percecionam maior equilíbrio entre as exigências profissionais e a vida pessoal tendem a manifestar maior intenção de permanecer na organização.

Este resultado encontra suporte na literatura, que identifica o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal como uma dimensão relevante para o bem-estar, a satisfação e a retenção dos trabalhadores. Thakur e Bhatnagar (2017) demonstram que práticas promotoras de conciliação entre esferas da vida contribuem para reduzir a insatisfação e apoiar a retenção, enquanto Tai et al. (2025) sublinham a importância crescente desta dimensão, sobretudo entre trabalhadores mais jovens. O presente estudo confirma esta tendência, sugerindo que a perceção de equilíbrio constitui uma condição favorável à permanência.

Ao mesmo tempo, a intensidade moderada da correlação pode ser interpretada de forma interessante. Embora relevante, esta dimensão não surge com a mesma força explicativa que a marca empregadora, os valores e responsabilidade social ou a ética e clima organizacional. Isto pode sugerir que, no contexto analisado, o equilíbrio trabalho-vida é importante, mas integra um conjunto mais alargado de fatores que influenciam a decisão de permanência. Ou seja, o equilíbrio pode não atuar isoladamente, mas em articulação com a qualidade das relações, a cultura organizacional e a perceção global da organização enquanto empregadora.

No contexto das PME, este resultado pode refletir a importância de ambientes de trabalho mais flexíveis e próximos, nos quais a adaptação às necessidades individuais pode ser mais facilmente implementada, ainda que de forma informal. Esta interpretação é coerente com a literatura sobre PME, que realça a centralidade da flexibilidade e da proximidade relacional, mas também alerta para a heterogeneidade destas organizações e para a inexistência de práticas uniformes (Harney & Nolan, 2022; Amarakoon & Colley, 2023). Assim, os resultados sugerem que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal constitui

uma dimensão relevante para a retenção, ainda que o seu impacto deva ser compreendido em articulação com outras práticas e perceções.

Deste modo, a hipótese H4 é sustentada pelos resultados obtidos.

4.3.5. Ética e clima organizacional

A hipótese H5 propõe que perceções positivas relativamente ao clima organizacional e ao tratamento respeitoso no trabalho se associam a menor intenção de saída.

Os resultados da análise de correlação de Pearson indicam uma associação negativa entre a perceção de um clima organizacional ético e a intenção de saída ($r = -0,66$). Este valor corresponde a uma correlação negativa forte, sugerindo que trabalhadores que percecionam níveis mais elevados de respeito, justiça e equidade no contexto organizacional tendem a apresentar menor intenção de procurar outro emprego.

Este resultado está alinhado com a literatura. Kundu e Gahlawat (2015) mostram que práticas organizacionais socialmente responsáveis e percecionadas como justas se relacionam com maior satisfação e menor intenção de saída. De forma convergente, Kancharla et al. (2025) salientam a importância do clima ético e da perceção de respeito e justiça na construção de atitudes positivas face à organização. O presente estudo confirma estes contributos, sugerindo que a ética e o clima organizacional não são dimensões periféricas, mas elementos centrais na compreensão da retenção.

No contexto das PME, onde as relações interpessoais tendem a ser mais próximas, mais frequentes e mais visíveis, o clima organizacional pode assumir um papel ainda mais relevante. Em estruturas de menor dimensão, as práticas e comportamentos da liderança tornam-se mais imediatamente observáveis pelos colaboradores, pelo que experiências de justiça ou injustiça poderão ter efeitos particularmente intensos nas intenções de permanência ou saída. Assim, os resultados parecem sugerir que, nas PME, a qualidade ética e relacional do ambiente de trabalho constitui um mecanismo especialmente importante de retenção.

Assim, a hipótese H5 é consistente com os resultados obtidos.

4.3.6. Marca empregadora

A hipótese H6 propõe que trabalhadores que sentem orgulho em trabalhar na organização apresentam maior intenção de permanência.

Os resultados da análise de correlação de Pearson indicam a existência de uma associação positiva entre a perceção da marca empregadora e a intenção de permanência (r = 0,81). Este valor corresponde a uma correlação positiva muito forte, sugerindo que trabalhadores que demonstram maior orgulho em trabalhar na organização e percecionam a empresa como um bom local para trabalhar tendem a manifestar níveis mais elevados de intenção de permanecer.

Adicionalmente, verificou-se que 52% dos participantes (n = 54) concordam ou concordam totalmente com a afirmação "tenho orgulho em trabalhar nesta empresa", evidenciando uma perceção globalmente positiva da organização enquanto entidade empregadora. Entre estes participantes, 83% não manifestam intenção de saída, tendo indicado discordar ou discordar totalmente, relativamente às afirmações associadas à procura de outro emprego. Estes reforçam que perceções positivas relativamente à organização enquanto empregadora, nomeadamente o orgulho em pertencer à empresa, tendem a associar-se a menores níveis de predisposição para abandonar a organização, reforçando a relevância da marca empregadora na retenção de trabalhadores.

Este resultado é consistente com a literatura, que identifica o *employer branding* como um elemento estratégico na atração e retenção de talento (Bharadwaj et al., 2021; Eser & Kalemci Tüzün, 2022). No entanto, os resultados do presente estudo parecem ir além de uma simples confirmação. Entre todas as dimensões analisadas, a marca empregadora foi a que revelou associação mais forte com a intenção de permanência. Isto sugere que, no contexto estudado, a retenção poderá depender, de forma particularmente intensa, da perceção global que os trabalhadores constroem da organização enquanto local para trabalhar.

Esta evidência é coerente com autores que defendem que fatores simbólicos e relacionais, como orgulho, identificação, reputação interna e sentido de pertença, têm vindo a ganhar crescente relevância na decisão de permanência (Tai et al., 2025; Bharadwaj et al., 2021). Assim, os resultados não apenas refletem a literatura, como também parecem reforçar a centralidade destas dimensões no contexto das PME. Em organizações onde pode existir menor capacidade para competir por via exclusivamente material, a qualidade da experiência organizacional e a imagem interna da empresa podem constituir recursos estratégicos de retenção.

No contexto das PME, este resultado pode indicar que a retenção depende fortemente da qualidade da experiência organizacional e da identificação dos trabalhadores com a empresa.

Assim, a hipótese H6 é confirmada pelos resultados obtidos.

4.3.7 Valores e responsabilidade social

A hipótese H7 propõe que trabalhadores que percecionam alinhamento entre os seus valores pessoais e os valores da organização apresentam maior intenção de permanência.

Os resultados da análise de correlação de Pearson indicam a existência de uma associação positiva entre a perceção de alinhamento de valores e a intenção de permanência (r = 0,750). Este valor corresponde a uma correlação positiva forte, sugerindo que trabalhadores que percecionam maior congruência entre os seus valores pessoais e os valores da organização tendem a manifestar maior intenção de permanecer na organização.

Este resultado encontra suporte direto na literatura. Watrous et al. (2006) mostram que a partilha de valores favorece a identificação organizacional, reduz a ambiguidade e reforça o compromisso. Pham et al. (2023) evidenciam que o alinhamento de valores aumenta a satisfação relacional e favorece a intenção de permanência, enquanto Kundu e Gahlawat (2015) destacam a relevância da perceção de justiça, ética e responsabilidade organizacional na redução da intenção de saída. Os resultados do presente estudo convergem com estes contributos ao sugerirem que a permanência não depende apenas de condições instrumentais, mas também da perceção de compatibilidade entre o trabalhador e a organização.

A intensidade desta associação merece igualmente destaque, já que valores e responsabilidade social surgem como uma das dimensões mais fortemente associadas à intenção de permanência. Este resultado sugere que os trabalhadores valorizam não apenas o que a organização oferece, mas também aquilo que ela representa. Isto reforça a perspetiva de que a retenção está ligada a processos de identificação e de pertença.

No contexto das PME a proximidade entre trabalhadores e gestores pode facilitar a perceção dos valores efetivamente praticados na organização, fazendo com que a congruência entre valores individuais e organizacionais tenha um impacto mais direto na decisão de permanência. Assim, os resultados sugerem

que práticas e discursos alinhados com princípios éticos e socialmente responsáveis podem constituir um recurso importante de retenção nestes contextos.

Deste modo, a hipótese H7 é corroborada pelos resultados obtidos.

4.3.8. Relação permanência vs saída

Por fim, a hipótese H8 propõe que a intenção de permanência se encontra negativamente associada à intenção de saída.

Os resultados da análise de correlação de Pearson indicam a existência de uma associação negativa muito forte entre a intenção de permanência e a intenção de saída ($r = -0,882$). Este valor sugere que trabalhadores que demonstram maior intenção de permanecer na organização tendem, simultaneamente, a apresentar níveis significativamente mais baixos de intenção de procurar outro emprego.

Este resultado é consistente com a literatura, que identifica estes construtos como distintos, mas fortemente relacionados de forma inversa (Eser & Kalemci Tüzün, 2022; Kancharla et al., 2025). Embora não sejam conceitos equivalentes, a sua relação reflete dimensões complementares do comportamento organizacional.

Assim, a hipótese H8 é sustentada pelos resultados obtidos.

De forma geral, os resultados da análise de correlação indicam que as perceções dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos estão associadas às suas intenções comportamentais, reforçando a importância destas práticas na retenção de trabalhadores no contexto das PME.

4.4. Análise complementar

Para além da análise das hipóteses de investigação, foram realizadas análises complementares com o objetivo de explorar possíveis diferenças na perceção dos trabalhadores em função de algumas características sociodemográficas. Estas análises permitem aprofundar a compreensão dos resultados obtidos e identificar padrões adicionais que podem contribuir para a interpretação do fenómeno da retenção de trabalhadores em PME.

4.4.1. Idade e intenção de saída

De forma complementar, foi analisada a relação entre a idade dos trabalhadores e a intenção de saída, procurando explorar possíveis diferenças geracionais na predisposição para a mobilidade profissional.

Os resultados apresentados na Tabela 11 indicam que o grupo etário entre os 18 e os 24 anos apresenta a média mais elevada de intenção de saída (M = 3,10). Nos restantes grupos etários, os valores observados são inferiores e bastante próximos entre si, situando-se entre 2,70 e 2,71, enquanto o grupo com 55 anos ou mais apresenta o valor mais reduzido (M = 1,75).

Rótulos de Linha	Média de Intenção de Saída
18 - 24 anos	3,10
25 - 34 anos	2,71
35 - 44 anos	2,70
45 - 54 anos	2,71
55 anos ou mais	1,75

Tabela 11- *Intenção média de saída dos trabalhadores por grupo etário.*

Fonte: Elaboração própria

Para complementar esta análise, observou-se também a distribuição das respostas dos participantes entre os 18 e os 24 anos relativamente à intenção de saída. Verificou-se que aproximadamente 19% dos participantes desta faixa etária indicaram concordar ou concordar totalmente com a afirmação "penso frequentemente em procurar outro emprego".

Estes resultados parecem sugerir uma maior predisposição para a mobilidade profissional entre os trabalhadores mais jovens, o que se encontra em linha com a literatura. Kyndt et al. (2009) referem que os trabalhadores mais jovens tendem a valorizar mais as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e podem apresentar maior propensão para sair quando não identificam perspetivas de crescimento. De forma convergente, Azami et al. (2023) destacam que trabalhadores de gerações mais jovens tendem a demonstrar menor lealdade organizacional e maior abertura à mudança quando identificam oportunidades mais compatíveis com as suas expectativas e objetivos profissionais.

Ainda assim, importa referir que embora o grupo dos 18 aos 24 anos apresente a média mais elevada, os restantes grupos etários revelam valores muito próximos entre si, o que sugere que as diferenças etárias não são particularmente acentuadas ao longo de toda a distribuição. Acresce que o grupo com 55 anos ou mais apresenta um número reduzido de participantes, pelo que o valor observado deve ser

interpretado com prudência. Deste modo, mais do que evidenciar diferenças expressivas entre todos os escalões etários, os resultados parecem apontar sobretudo para uma tendência de maior intenção de saída entre os trabalhadores mais jovens.

4.4.2. Importância das práticas de GRH por grupo etário

A Tabela 12 analisa a importância atribuída pelos participantes a diferentes práticas de gestão de recursos humanos para a decisão de permanecer na organização, considerando possíveis diferenças entre grupos etários. Para tal, recordamos que os participantes foram convidados a ordenar seis práticas de acordo com a sua relevância, sendo 1 correspondente à prática mais importante e 6 à menos importante.

Idade	Remuneração	Formação	Opurtunidades de progrrssão	Equilibrio Vida Pessoal e Profissional	Valores	Ambiente de trabalho
18 - 24 anos	4,17	3,02	3,24	3,39	3,44	3,73
25 - 34 anos	4,03	2,90	3,83	3,72	3,59	2,93
35 - 44 anos	2,93	3,27	3,40	3,27	4,07	4,07
45 - 54 anos	2,86	3,57	4,00	3,07	3,71	3,79
55 anos ou mais	1,50	5,75	4,25	2,00	3,75	3,75

Tabela 12- *Média da importância atribuída às práticas de gestão de recursos humanos por grupo etário*

Fonte: Elaboração própria

A análise da importância atribuída às diferentes práticas de gestão de recursos humanos em função da idade revela algumas variações entre os grupos etários. Considerando que valores médios mais baixos correspondem a maior importância atribuída à prática, observa-se que os trabalhadores entre 18 e 24 anos tendem a atribuir maior relevância à formação (M = 3,02) e às oportunidades de progressão (M = 3,24) quando comparados com algumas das restantes dimensões analisadas. Estes resultados podem refletir uma maior preocupação com o desenvolvimento profissional e com as oportunidades de crescimento no início da carreira.

Este padrão encontra apoio na literatura. Nas fases iniciais da carreira, os trabalhadores tendem a atribuir maior importância a contextos organizacionais que favoreçam o seu crescimento e progressão profissional (Kyndt et al., 2009). Azami et al. (2023) sublinham que a mobilidade profissional nas gerações mais jovens está frequentemente associada à procura de crescimento, flexibilidade e melhores perspetivas de carreira. Neste sentido, os resultados do presente estudo parecem confirmar que, nas

fases iniciais do percurso profissional, as oportunidades de desenvolvimento assumem um papel particularmente relevante na valorização do trabalho e na decisão de permanência.

No grupo etário entre 25 e 34 anos, destaca-se a importância atribuída ao ambiente de trabalho (M = 2,93) e à formação (M = 2,90), sugerindo que fatores associados ao contexto organizacional e às oportunidades de desenvolvimento continuam a assumir relevância nesta fase. Este resultado pode ser articulado com a literatura que destaca a importância da experiência organizacional, do clima de trabalho e do desenvolvimento contínuo para a retenção dos trabalhadores (Mahfouz et al., 2022; Tai et al., 2025).

Por sua vez, o grupo etário entre 35 e 44 anos apresenta valores médios mais baixos na remuneração (M = 2,93) e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal (M = 3,27), sugerindo uma valorização relativamente superior destas dimensões. No caso dos trabalhadores entre 45 e 54 anos, observa-se também maior importância atribuída à remuneração (M = 2,86) e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal (M = 3,07). Estes resultados parecem coerentes com a literatura que associa fases mais avançadas do percurso profissional a uma maior valorização da estabilidade, da segurança e da conciliação entre esferas da vida (Thakur & Bhatnagar, 2017).

Relativamente ao grupo com 55 anos ou mais, destaca-se a elevada importância atribuída à remuneração (M = 1,50) e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal (M = 2,00). No entanto, esta leitura deve ser feita com prudência, uma vez que este grupo apresenta um número reduzido de participantes, o que limita a robustez interpretativa dos resultados.

De forma geral, os resultados sugerem que diferentes fases do percurso profissional podem estar associadas a prioridades distintas relativamente às práticas organizacionais. Enquanto trabalhadores mais jovens parecem atribuir maior relevância a dimensões relacionadas com o desenvolvimento profissional e progressão, trabalhadores de faixas etárias mais elevadas tendem a valorizar mais a remuneração e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ainda assim, esta interpretação deve ser entendida como exploratória, uma vez que as diferenças observadas nem sempre são muito acentuadas entre grupos.

4.4.3. Tempo de permanência na organização e intenção de saída

Com o objetivo de explorar possíveis diferenças associadas ao tempo de permanência na organização, foi analisada a relação entre a antiguidade dos trabalhadores e a intenção de saída. (Tabela 13)

Antiguidade	Média de Intenção de Saída
Menos de 6 meses	3,25
Entre 6 meses a 1 ano	2,97
Entre 1 a 3 anos	2,91
Entre 3 a 5 anos	2,47
Mais de 5 anos	2,63

Tabela 13- *Média de Intenção de Saída por Antiguidade*

Fonte: Elaboração própria

Os resultados indicam que os trabalhadores com menor tempo de permanência na organização apresentam níveis mais elevados de intenção de saída. Em particular, os participantes com menos de seis meses de antiguidade apresentam a média mais elevada (M = 3,25), seguida dos trabalhadores com antiguidade entre seis meses e um ano (M = 2,97) e entre um e três anos (M = 2,91).

Por outro lado, observa-se que os trabalhadores com maior antiguidade tendem a apresentar níveis mais reduzidos de intenção de saída. O grupo com antiguidade entre três e cinco anos de permanência na organização apresenta a média mais baixa (M = 2,47), sugerindo menor predisposição para abandonar a organização. No caso dos trabalhadores com mais de cinco anos de antiguidade (M = 2,63), verifica-se igualmente um nível relativamente moderado de intenção de saída.

Estes resultados podem ser interpretados à luz da literatura que encara a permanência e a saída como resultado de um processo contínuo de avaliação da experiência laboral. Rothausen et al. (2017) salientam que a decisão de abandonar uma organização não decorre apenas de um único fator, mas de uma apreciação progressiva da experiência de trabalho, das oportunidades oferecidas e do ajustamento entre expectativas e realidade organizacional. Nesta perspetiva, os trabalhadores em fases mais iniciais da sua permanência poderão ainda encontrar-se num processo de adaptação, com vínculos organizacionais menos consolidados.

Esta leitura é também compatível com a perspetiva do enraizamento no trabalho, segundo a qual a permanência tende a ser reforçada pelo desenvolvimento de vínculos, pela perceção de ajustamento à organização e pelos custos associados à saída (Verinumbe & Tyopev, 2025). À medida que o tempo de permanência aumenta, é expectável que se consolidem relações, rotinas e níveis de identificação com a organização, o que pode contribuir para menores níveis de intenção de saída.

No contexto das PME, este resultado assume particular relevância, dado que estas organizações operam frequentemente com equipas reduzidas e podem ser especialmente vulneráveis à rotatividade em fases precoces da relação laboral (Verinumbe & Tyopev, 2025). Ainda assim, importa salientar que esta análise é descritiva e não permite estabelecer relações causais, pelo que os resultados devem ser interpretados como indicativos de uma tendência, e não como prova conclusiva de que a antiguidade determina, por si só, a intenção de saída.

4.4.4. Função desempenhada e intenção de permanência

Com o objetivo de explorar possíveis diferenças associadas à função desempenhada na organização, a Tabela 14 analisa a relação entre o tipo de função exercida pelos participantes e a intenção de permanência na organização. Os resultados evidenciam algumas variações entre os diferentes grupos profissionais.

Função	Média de Permanencia
Direção / Gerência	4,67
Chefia intermédia / Coordenação	3,14
Técnico/a especializado/a	3,60
Administrativo/a	3,89
Operacional / Produção / Atendimento	2,78

Tabela 14- *Média da intenção de permanência por função desempenhada*

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se que os participantes que desempenham funções de direção ou gerência apresentam a média mais elevada de intenção de permanência (M = 4,67), sugerindo um forte vínculo com a organização. Este resultado pode refletir o maior nível de responsabilidade, estabilidade e envolvimento organizacional associado a este tipo de funções.

Entre os restantes grupos, verifica-se que trabalhadores que desempenham funções administrativas (M = 3,89) e técnicas especializadas (M = 3,60) apresentam níveis relativamente elevados de intenção de

permanência. Por sua vez, os participantes que ocupam funções de chefia intermédia ou coordenação apresentam uma média de 3,14, indicando uma intenção de permanência moderada.

Por outro lado, os trabalhadores que desempenham funções operacionais, de produção ou atendimento apresentam a média mais baixa de intenção de permanência (M = 2,78), sugerindo uma menor predisposição para permanecer na organização quando comparados com os restantes grupos profissionais.

Para além da descrição dos resultados, importa interpretar estes dados de forma mais aprofundada. A maior intenção de permanência observada nas funções de direção ou gerência pode estar associada a um maior envolvimento com a organização, nomeadamente ao nível da responsabilidade, da tomada de decisão e da influência nos processos organizacionais. Estas características podem contribuir para um maior sentimento de pertença e para uma relação mais estável com a organização.

Por outro lado, os níveis mais elevados de intenção de permanência observados em funções administrativas e técnicas especializadas podem refletir uma maior estabilidade associada a estas funções, bem como uma possível valorização das competências específicas exigidas. Estes fatores podem contribuir para um maior reconhecimento profissional e para uma menor predisposição para procurar alternativas externas.

Em contraste, os trabalhadores que desempenham funções operacionais ou de atendimento apresentam níveis mais reduzidos de intenção de permanência. Este resultado pode estar associado a condições de trabalho potencialmente mais exigentes, menor autonomia nas tarefas desempenhadas ou menor perceção de progressão profissional, fatores que podem influenciar a predisposição para a mobilidade.

Ainda assim, importa interpretar estes resultados com prudência. As diferenças observadas entre os grupos, embora evidentes, não permitem estabelecer relações causais entre a função desempenhada e a intenção de permanência. Para além disso, diferentes funções podem estar associadas a outras variáveis relevantes, como o nível de qualificação, a remuneração ou o tipo de contrato, que não foram controladas nesta análise. Deste modo, os resultados devem ser entendidos como indicativos de tendências e não como conclusões definitivas, sugerindo que a função desempenhada pode influenciar a intenção de permanência, mas que essa relação deve ser analisada de forma mais aprofundada e considerando múltiplos fatores.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo geral analisar de que forma a perceção e as expectativas dos trabalhadores de pequenas e médias empresas, relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, se associam à sua intenção de permanência, como indicador da retenção organizacional. De forma mais específica, procurou-se compreender quais são as práticas de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores de PME e verificar a existência de diferenças em função de características individuais e contextuais. Ao centrar-se na perspetiva dos trabalhadores, esta investigação procurou responder a uma lacuna identificada na literatura, que tem privilegiado frequentemente a visão do proprietário-gestor em detrimento da experiência percecionada pelos colaboradores.

Os resultados obtidos permitem concluir que a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de gestão de recursos humanos está efetivamente associada às suas intenções comportamentais, nomeadamente à intenção de permanência e à intenção de saída. De forma geral, as diferentes dimensões analisadas apresentaram correlações positivas com a intenção de permanência e correlações negativas com a intenção de saída, sugerindo que perceções mais favoráveis das práticas organizacionais se associam a maior predisposição para permanecer na organização e menor predisposição para procurar alternativas profissionais. Estes resultados reforçam a relevância das práticas de GRH enquanto fatores centrais na retenção de trabalhadores em contexto de PME.

Entre as dimensões analisadas, destacaram-se particularmente a marca empregadora, os valores e responsabilidade social e a ética e clima organizacional, que apresentaram as associações mais fortes com a intenção de permanência e com a intenção de saída. Estes resultados sugerem que, para além das dimensões tradicionalmente associadas à retenção, como a remuneração ou a formação, aspetos ligados à identificação com a organização, ao alinhamento de valores, ao sentimento de orgulho em pertencer à empresa e à perceção de um ambiente organizacional ético e respeitador assumem um peso particularmente relevante na decisão de permanecer. Deste modo, a retenção em PME não parece depender apenas de recompensas tangíveis, mas também da qualidade relacional e simbólica da experiência de trabalho.

Os resultados relativos às hipóteses formuladas permitiram igualmente confirmar a importância de práticas específicas. A formação revelou uma associação positiva com a intenção de permanência, sugerindo que trabalhadores que percecionam oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior predisposição para permanecer na organização. De igual modo,

a remuneração apresentou uma associação positiva com a intenção de permanência, reforçando a importância da perceção de adequação e justiça das recompensas. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal demonstrou também uma relação positiva com a permanência, evidenciando a relevância das práticas de flexibilidade e conciliação entre as esferas da vida. Paralelamente, a avaliação de desempenho e a ética/clima organizacional revelaram associações negativas com a intenção de saída, sugerindo que sistemas mais justos, transparentes e respeitadores contribuem para reduzir a predisposição para abandonar a organização.

A forte associação negativa observada entre a intenção de permanência e intenção de saída reforça igualmente a consistência dos resultados obtidos. Embora a literatura destaque que se trata de construtos distintos, os dados deste estudo confirmam que trabalhadores com maior intenção de permanecer tendem simultaneamente a apresentar níveis significativamente mais baixos de intenção de procurar outro emprego. Este resultado confirma a utilidade da intenção de permanência como indicador relevante da retenção organizacional.

Para além da análise das hipóteses, as análises complementares permitiram aprofundar a compreensão dos resultados. Verificou-se, por exemplo, que os trabalhadores mais jovens tendem a apresentar níveis mais elevados de intenção de saída, o que se encontra alinhado com a literatura sobre maior mobilidade profissional nas gerações mais novas. A análise da antiguidade mostrou igualmente que trabalhadores em fases iniciais da permanência na organização tendem a revelar maior predisposição para sair, enquanto trabalhadores com maior tempo de permanência apresentam níveis mais reduzidos de intenção de saída. Por sua vez, a análise por função desempenhada evidenciou níveis mais elevados de intenção de permanência em cargos de direção ou gerência e níveis mais reduzidos em funções operacionais, sugerindo que o grau de responsabilidade, estabilidade e envolvimento organizacional pode influenciar a retenção.

A questão de ordenação das práticas e a análise das respostas abertas acrescentaram ainda informação importante à interpretação dos resultados. A ordenação evidenciou que a importância atribuída às diferentes práticas nem sempre coincide com a forma como estas são percecionadas nas organizações, reforçando a necessidade de distinguir entre a avaliação da realidade organizacional e aquilo que os trabalhadores consideram mais determinante para a sua permanência. Já as respostas abertas destacaram temas recorrentes como remuneração, organização do trabalho, reconhecimento, respeito, comunicação e oportunidades de desenvolvimento, reforçando empiricamente várias das dimensões centrais identificadas na revisão da literatura e nas hipóteses formuladas.

Em termos teóricos, esta investigação contribui para reforçar a ideia de que a retenção em PME deve ser analisada a partir da perspetiva dos trabalhadores e não apenas da existência formal das práticas de gestão de recursos humanos. O estudo evidencia que são as perceções construídas pelos colaboradores relativamente à justiça, ao reconhecimento, ao clima organizacional, à marca empregadora e ao alinhamento de valores que ajudam a explicar a intenção de permanência. Em termos práticos, os resultados sugerem que as PME podem beneficiar da adoção de estratégias de GRH mais integradas e ajustadas às expectativas dos trabalhadores, investindo não apenas em compensação e desenvolvimento, mas também em ambientes de trabalho mais justos, respeitadores, comunicativos e alinhados com valores organizacionais claros.

Considerando as questões de partida inicialmente definidas, os resultados do estudo permitem dar resposta às mesmas de forma clara. Relativamente à associação entre a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de permanência, conclui-se que avaliações mais positivas das práticas organizacionais se relacionam com maior predisposição para permanecer na organização. No que respeita às práticas de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores, verificou-se que dimensões como a formação, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e o ambiente de trabalho assumem particular relevância, destacando-se igualmente fatores como a marca empregadora, os valores organizacionais e o clima ético. Por fim, no que diz respeito às diferenças em função das características individuais e profissionais dos trabalhadores, os resultados sugerem a existência de algumas variações associadas à idade, antiguidade e função desempenhada, ainda que estas devam ser interpretadas com prudência, dada a natureza exploratória da análise complementar.

Em síntese, conclui-se que a retenção de trabalhadores em PME resulta de um processo multifatorial, no qual práticas de gestão de recursos humanos, fatores relacionais, expectativas individuais e características contextuais se articulam de forma complexa. A investigação realizada demonstra que perceções positivas relativamente às práticas de GRH estão associadas a maior intenção de permanência e menor intenção de saída, reforçando a importância estratégica da gestão de pessoas na sustentabilidade e competitividade das pequenas e médias empresas portuguesas.

6. Limitações e sugestões para futuras investigações

Apesar dos contributos proporcionados pelo presente estudo para a compreensão da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e retenção de trabalhadores em pequenas e médias empresas,

importa reconhecer algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, destaca-se a utilização de uma amostra não probabilística de conveniência, composta por trabalhadores que responderam voluntariamente ao questionário. Embora esta estratégia tenha permitido recolher dados relevantes de forma eficiente, limita a possibilidade de generalização dos resultados para o conjunto da população de trabalhadores de PME. Assim, os resultados devem ser interpretados de forma ponderada, sendo representativos apenas da amostra analisada.

Uma segunda limitação prende-se com o facto de a investigação se basear exclusivamente em perceções autorreportadas pelos participantes. Embora a perceção dos trabalhadores seja central para compreender as atitudes e comportamentos organizacionais, este tipo de recolha de dados pode estar sujeito a enviesamentos individuais, como interpretações subjetivas das práticas organizacionais ou respostas influenciadas pelo contexto em que o questionário foi preenchido.

Adicionalmente, o estudo apresenta um caráter transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento no tempo. Este tipo de abordagem não permite analisar a evolução das perceções dos trabalhadores ao longo do tempo, nem estabelecer relações de causalidade entre as variáveis analisadas. Investigações futuras poderão beneficiar da utilização de estudos longitudinais, que permitam acompanhar a evolução das perceções e das intenções de permanência dos trabalhadores ao longo do tempo.

Outra limitação relaciona-se com o facto de o estudo se ter centrado na perspetiva dos trabalhadores, não integrando a visão dos proprietários-gestores ou responsáveis pela gestão de recursos humanos nas organizações analisadas. A inclusão de diferentes perspetivas organizacionais poderia permitir uma compreensão mais abrangente das práticas de gestão de recursos humanos e da forma como estas são concebidas e implementadas nas PME.

Para além das limitações identificadas, este estudo abre igualmente diversas possibilidades para futuras investigações. Em primeiro lugar, investigações futuras poderão procurar alargar a dimensão e diversidade da amostra, incluindo trabalhadores de diferentes regiões, setores de atividade ou países, de forma a aprofundar a compreensão das dinâmicas de retenção em diferentes contextos organizacionais.

Em segundo lugar, futuros estudos poderão explorar de forma mais aprofundada diferenças geracionais na perceção das práticas de gestão de recursos humanos, analisando de que forma fatores como idade,

fase da carreira ou expectativas profissionais influenciam a valorização de diferentes práticas organizacionais.

Adicionalmente, seria igualmente relevante aprofundar a análise das relações entre práticas específicas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, como o compromisso organizacional, o envolvimento no trabalho ou o desempenho individual. A utilização de metodologias mistas, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, poderia permitir compreender de forma mais detalhada os mecanismos que explicam a decisão de permanência dos trabalhadores.

Por fim, investigações futuras poderão explorar de forma mais aprofundada o papel de novas práticas organizacionais associadas à sustentabilidade, responsabilidade social e bem-estar no trabalho, dimensões que têm vindo a ganhar crescente relevância na literatura e que podem desempenhar um papel importante na retenção de trabalhadores em contextos organizacionais contemporâneos.

Em suma, embora o presente estudo apresente algumas limitações inerentes ao seu desenho metodológico, os resultados obtidos contribuem para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e retenção de trabalhadores em PME, abrindo novas linhas de investigação para estudos futuros nesta área. Assim, compreender e valorizar a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas organizacionais constitui um passo fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão de recursos humanos mais eficazes, capazes de promover a retenção e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas.

7. Referências Bibliográficas

Aguenza, B. B., Puad, A., & Som, M. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics, 1*(6), 88–95.

Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis, 25*(3), 413–431. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-1015

Amarakoon, U., & Colley, L. (2023). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: The importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review, 52*(3), 521–538. https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management, 4*(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Araujo, C. T. de. (2020). *As PME Excelência em Portugal e a adoção das práticas de gestão de RH: O caso do distrito de Braga* [Dissertação de mestrado]. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.

Azami, N., Azmee, D. S. S., Ng, Z. K., Ng, X. Q., Ng, Z. S., & Lim, K. H. (2023). Factors affecting employee retention among SMEs' millennial employees in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13*(3), 825–844. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i3/16455

Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia Pacific Journal of Business Administration.* https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279

Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics, 136*(1), 57–72. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* Wiley.

Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 22*(1), a2412. https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem* (2.ª ed.). Universidade Aberta.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review, 31*(6), 671–692. https://doi.org/10.1108/00483480210445962

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333–349. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063

Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: The mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(4), 702–720. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638

Comissão Europeia. (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE).* Jornal Oficial da União Europeia, L 124, 36–41.

Comissão Europeia. (2025). *SME country fact sheet: Portugal.* SME Performance Review. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/60578

De Jong, D. J. (2011). *International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs* (Doctoral dissertation). University of Groningen.

Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). *Third-party employment branding: Human capital inflows and outflows following "Best Places to Work" certifications*. Academy of Management Journal, 59(1), 90–112. https://doi.org/10.5465/amj.2013.1091

Eckardt, R., Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2014). Turnover and knowledge loss: An examination of the differential impact of production manager and worker turnover in service and manufacturing firms. *Journal of Management Studies, 51*(7), 1025–1057. https://doi.org/10.1111/joms.12096

Eser, H., & Kalemci Tüzün, İ. (2022). Socially responsible human resource management and turnover intention relations: Does employer brand matter? *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences, 12*(1), 505–525. https://doi.org/10.5281/zenodo.7101312

Ferreira, C., Pedrosa, I., & Calheiros, A. (2021). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: Estado da arte. *RISTI – Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E42), 222–237.

Freeman, R. E. (2004). *The stakeholder approach revisited*. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5(3), 228–241.

Guenther, C., Lehnen, S., & Rilke, R. M. (2025). Formalization of annual performance feedback and employees' job satisfaction in the SME context. *Journal of Small Business Management, 63*(2), 558–589. https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2326576

Harney, B., & Nolan, C. (2022). Human resource management in small and medium-sized enterprises. In P. Holland, T. Bartram, T. Garavan, & K. Grant (Eds.), *The Emerald handbook of work, workplaces and disruptive issues in HRM* (pp. 87–109). Emerald Publishing.

Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(16), 3175–3196. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375

Kancharla, R., Seo, J., Telu, S., & Potnuru, R. K. G. (2025). Ethics in the training process and its impact on intention to stay: A moderated moderation model of perceived organizational ethics and firm size. *Human Resource Development International.* https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2537186

Khanam, T., & Satata, F. F. (2025). The impact of talent management practices on employee retention: An empirical study on the SME industry of Bangladesh. *International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9*(14), 2772–2788. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.914MG00213

Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International, 18*(4), 387–406. https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning, 2*(3), 195–215. https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7

Labelle, F., Parent-Lamarche, A., Koropogui, S. T., & Chouchane, R. (2025). The relationship between sustainable HRM practices and employees' attraction: The influence of SME managers' values and intentions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 12*(1), 127–144. https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2023-0475

Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). How sustainable human resource management practices can increase intention to stay through organisational justice and employee engagement. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 13*(2), 1–19. https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2022.34

Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2019). *Reviewing internal employer branding: A sustainable employee retention management strategy*. Research Review: International Journal of Multidisciplinary, 4(6), 301–306.

Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 20*(1), 117–134.

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower, 42*(1), 21–50. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127

Pham, N. T., Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., & Ferreira, G. T. C. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production, 414*, 137704. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704

Pollock, T. G., Lashley, K., Rindova, V. P., & Han, J.-H. (2019). *Which of these things are not like the others? Comparing the rational, emotional, and moral aspects of reputation, status, and celebrity*. Academy of Management Annals, 13(2), 444–478. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0084

Pordata – Base de Dados Portugal. (s.d.). *Empresas por dimensão* [Estatística]. https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/empresas/caracterizacao-e-demografia/empresas-por-dimensao

Ram, M., Edwards, P., Jones, T., & Villares-Varela, M. (2017). From the informal economy to the meaning of informality: Developing theory on firms and their workers. *International Journal of Sociology and Social Policy, 37*(7/8), 361–373. https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2016-0075

Reis, K. C. de S. (2021). *Práticas de gestão de recursos humanos nas PME: Um estudo multicaso no sector da restauração* [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). *Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover*. Journal of Management, 43(7), 2357–2385. https://doi.org/10.1177/0149206315569312

Tai, C.-S., Uen, J.-F., & Lu, S.-H. (2025). Effects of employer brand on employee retention in small startup high-tech companies: The moderation of agile value. *Employee Relations: The International Journal, 47*(2), 332–354. https://doi.org/10.1108/ER-12-2023-0655

Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM practices in relation to the retention and commitment of talented employees. *Sustainability, 13*(24), Article 13923. https://doi.org/10.3390/su132413923

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Thakur, S. J., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions. *Employee Relations, 39*(5), 718–731. https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0223

Verinumbe, I., & Tyopev, I. (2025). Breaking the backwards chain effect of employee turnover at SMEs in Benue State. *International Journal of Management Sciences, 12*(4), 35–49.

Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology, 21*(1), 103–126. https://doi.org/10.1007/s10869-005-9021-2

Xiao, Q., & Cooke, F. L. (2022). Contextualizing employee perceptions of human resource management: A review of China-based literature and future directions. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 60*(2), 252–282. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12259

Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job specialties. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(4), 747–767. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697478

Zhou, Y. (2008). Strategy-oriented practices and factors of human resource management in small and medium sized enterprise. In *2008 International Seminar on Business and Information Management* (pp. 473–477). IEEE. https://doi.org/10.1109/ISBIM.2008.221

Apêndices

Apêndice 1- Inquérito Perceção sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos

Olá! Sou estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e, no âmbito da elaboração da dissertação intitulada "Retenção de trabalhadores em PME", venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento do presente questionário.

Este estudo tem como objetivo analisar a perceção dos trabalhadores de pequenas e médias empresas (PME) relativamente às práticas de gestão de recursos humanos

A participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento. As respostas são anónimas e confidenciais, não sendo recolhidos quaisquer dados pessoais que permitam a identificação dos participantes. A informação obtida será utilizada exclusivamente para fins académicos.

O questionário foi concebido de forma simples e objetiva, com um tempo estimado de resposta de aproximadamente 5 a 7 minutos.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e contributo para este estudo.

☐ Li e aceito participar

☐ Li e não aceito participar

Parte I – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

1. Género

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não divulgar

☐ Outro: _____

2. Idade

☐ 18–24 anos

☐ 25–34 anos

☐ 35–44 anos

☐ 45–54 anos

☐ 55 anos ou mais

3. Escolaridade

☐ 2.º ciclo (6.º ano) ou inferior

☐ 3.º ciclo (9.º ano)

☐ Ensino secundário (12.º ano)

☐ Curso Técnico/Profissional

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

4. Qual a dimensão da empresa onde trabalha?

☐ Micro (<10 trabalhadores)

☐ Pequena (<50 trabalhadores)

☐ Média (<250 trabalhadores)

☐ Não sei

5. Há quanto tempo trabalha na organização atual?

☐ Menos de 6 meses

☐ Entre 6 meses e 1 ano

☐ Entre 1 e 3 anos

☐ Entre 3 e 5 anos

☐ Mais de 5 anos

6. Em que setor de atividade se insere a empresa onde trabalha?

☐ Indústria

☐ Comércio

☐ Serviços

☐ Tecnologia / IT

☐ Restauração / Hotelaria

☐ Saúde

☐ Educação

☐ Construção

☐ Outro: _____

7. Qual a função que desempenha atualmente na organização?

☐ Direção / Gerência

☐ Chefia intermédia / Coordenação

☐ Técnico/a especializado/a

☐ Administrativo/a

☐ Operacional / Produção / Atendimento

☐ Outro: _____

Parte II – Perceção sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativamente à organização onde trabalha. (1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Nem concordo nem discordo | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente)

8. Formação

	1	2	3	4	5
Tenho oportunidades de formação adequadas às exigências do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa apoia o meu desenvolvimento profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
O acesso à formação é realizado de forma justa e transparente.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Avaliação de Desempenho

	1	2	3	4	5
Existem sistemas implementados de avaliação de desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo feedback útil sobre o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
A avaliação contribui para o meu desenvolvimento profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que sou avaliado/a de forma justa.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Remuneração

	1	2	3	4	5
Considero a minha remuneração adequada às minhas funções.	☐	☐	☐	☐	☐

Sinto que sou remunerado/a de forma justa comparativamente a outros colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
A política de recompensas é clara e transparente.	☐	☐	☐	☐	☐
O esforço e o desempenho são reconhecidos na empresa de forma justa.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Consigo conciliar o meu trabalho com a minha vida pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa demonstra flexibilidade quando surgem necessidades pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐
O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é valorizado nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐

12. Ética e Clima Organizacional

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
As decisões da empresa são tomadas de forma ética.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que sou tratado/a com respeito nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Existe um clima de justiça no local de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Marca Empregadora

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Tenho orgulho em trabalhar nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

Considero que esta empresa é um bom lugar para trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐
A imagem da empresa influencia positivamente a minha vontade de permanecer.	☐	☐	☐	☐	☐

14. Valores e Responsabilidade Social

	1	2	3	4	5
Sinto que os meus valores pessoais estão alinhados com os valores da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
A minha organização demonstra preocupação genuína com o impacto social das suas atividades.	☐	☐	☐	☐	☐
As decisões da organização refletem princípios de responsabilidade e ética.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte III – Intenção de Permanência e Saída

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativamente à organização onde trabalha. (1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Nem concordo nem discordo | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente)

15. Intenção de Permanência

	1	2	3	4	5
Pretendo continuar a trabalhar nesta organização nos próximos anos.	☐	☐	☐	☐	☐
Vejo o meu futuro profissional nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Intenção de saída

	1	2	3	4	5

Penso frequentemente em procurar outro emprego.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Se surgisse uma oportunidade semelhante, consideraria sair da organização.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Parte V – Questões Complementares

17. Ordene, por ordem de importância, as práticas que mais influenciam a sua decisão de permanecer na organização (1 = mais importante; 6 = menos importante).

Remuneração

Formação

Oportunidades de progressão

Equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Valores e ética organizacional

Ambiente de trabalho

18. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado na organização para aumentar a vontade de permanecer?