

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **As perceções dos jovens sobre o emprego na Administração Pública: Atratividade e Obstáculos**

Matilde Ferreira Pedreira

Mestrado em Trabalho, Emprego e Sociedade

Orientador:  
Doutor David Ferraz, Professor Associado,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025





SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Sociologia

## **As perceções sobre o emprego na Administração Pública: Atratividade e Obstáculos**

Matilde Ferreira Pedreira

Mestrado em Trabalho, Emprego e Sociedade

Orientador:  
Doutor David Ferraz, Professor Associado  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro 2025



## **Agradecimentos**

A conclusão desta dissertação marca o fim de uma etapa acadêmica exigente e, simultaneamente, o início de uma nova jornada. Contudo, este percurso não teria sido possível sem o apoio incondicional e a orientação de muitas pessoas. A cada uma delas, o meu sincero e profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, expresso a minha gratidão ao Professor David Ferraz, pela sua inestimável orientação, disponibilidade e paciência.

O meu obrigado estende-se a todos os docentes que, ao longo do meu percurso, partilharam o seu conhecimento, a sua paixão pela disciplina e me inspiraram a aprofundar os meus estudos.

Por fim, e com um carinho especial, quero agradecer à minha família e aos meus amigos. Foram o meu porto de abrigo, a fonte de força e de motivação nos momentos mais exigentes. A vossa crença em mim foi a luz que me guiou até aqui. Este trabalho é, também, vosso.

A todos, o meu muito obrigado.



## **Resumo**

Num cenário de envelhecimento progressivo dos quadros da Administração Pública, esta investigação procura compreender de que forma os jovens licenciados da Geração Z percebem o setor público enquanto oportunidade de carreira. Recorreu-se a uma abordagem metodológica mista, que incluiu a aplicação de questionários a uma amostra total de 267 participantes (103 jovens e 164 trabalhadores da Administração Pública no ativo), bem como a realização de entrevista semiestruturada a uma representante institucional. O objetivo foi compreender os fatores que influenciam a atratividade (ou a sua ausência) do setor público para os jovens, identificando divergências entre as expectativas das novas gerações e as condições oferecidas. O estudo aborda também o impacto do envelhecimento dos quadros na renovação geracional e na motivação dos trabalhadores. Com base nos resultados, apresentam-se recomendações para tornar a Administração Pública mais apelativa e acessível às novas gerações.

**Palavras-Chave:** Administração Pública, Geração Z, jovens licenciados, atratividade do emprego público, envelhecimento, recrutamento.



## **Abstract**

In a scenario of a progressively aging Public Administration workforce, this research seeks to understand how young Generation Z graduates perceive the public sector as a career opportunity. A mixed-methods approach was used, which included administering questionnaires to a total sample of 267 participants (103 young people and 164 active Public Administration employees), as well as conducting a semi-structured interview with an institutional representative. The objective was to understand the factors that influence the attractiveness (or its absence) of the public sector for young people, identifying divergences between the expectations of new generations and the conditions offered. The study also addresses the impact of the aging workforce on generational renewal and worker motivation. Based on the results, recommendations are presented to make the Public Administration more appealing and accessible to new generations.

**Keywords:** Public Administration, Generation Z, young graduates, public sector attractiveness, ageing, recruitment.



## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	v
Índice .....	vii
Índice de Quadros.....	ix
Índice de Figuras .....	xi
INTRODUÇÃO .....	1
<b>PARTE 1: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>3</b>
1. O ENVELHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	3
1.1. O Envelhecimento no mundo.....	3
1.2. A evolução do emprego na Administração Pública .....	3
1.3. O Envelhecimento na Administração Pública .....	4
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>7</b>
2. AS DIFERENTES GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO .....	7
2.1. Caracterização geracional dos funcionários públicos .....	7
2.2. O impacto do envelhecimento na transferência de conhecimento entre gerações ..	8
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>11</b>
3. AS PERSPETIVAS DA GERAÇÃO Z EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO.....	11
3.1. A atração de talento .....	11
3.2. A motivação no trabalho .....	11
3.3. A motivação para o serviço público (MSP) .....	12
3.4. A atração e retenção da Geração Z .....	14
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>17</b>
4. AS OFERTAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ATUALMENTE .....	17
4.1. A Administração Pública e o modelo burocrático .....	17
4.2. A atratividade da AP para a Geração Z .....	18
<b>PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
5.1. Desenho da investigação .....	21
5.2. Instrumentos de recolha de dados .....	22
5.3. Validação do instrumento - questionário .....	23
5.4. Procedimentos de recolha de dados .....	23
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>25</b>
6. RESULTADOS E ANÁLISE.....	25
6.1. Caracterização da amostra .....	25
6.2. Análise descritiva dos resultados.....	29

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS</b> .....	37
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	39
<b>FONTES</b> .....	51
<b>ANEXOS</b> .....	53
<b>ANEXO A</b> .....	53
<b>ANEXO B</b> .....	66
<b>ANEXO C</b> .....	81
<b>Anexo D</b> .....	84
<b>Curriculum vitae</b> .....	84

## **Índice de Quadros**

Quadro 6.1. Postos Médios das percepções sobre a convivência intergeracional e valorização dos jovens .....	31
--	----



## Índice de Figuras

Figura 1.1. Alteração da população total e anual, EU-27, 1960.2010 (em milhões).....	3
Figura 1.2. Estrutura etária em 31 de dezembro, 2011 e 2023 .....	5
Figura 4.1. Remuneração bruta mensal média por trabalhador em 2021 (€) .....	19
Figura 4.2. Diferença salarial entre o setor público e privado para trabalhadores com nível superior   Percentagem do salário por hora trabalhada no setor privado .....	19
Figura 6.1. Faixa Etária dos Jovens.....	25
Figura 6.2. Género dos Jovens (%) .....	26
Figura 6.3. Escolaridade dos Jovens .....	26
Figura 6.4. Situação Profissional dos Jovens .....	27
Figura 6.5. Género dos Trabalhadores da AP (%).....	27
Figura 6.6. Faixa Etária dos Trabalhadores AP (%).....	28
Figura 6.7. Escolaridade dos Trabalhadores AP (%) .....	28
Figura 6.8. A Imagem Institucional da AP na perspetiva dos <i>Inquiridos</i> (%).....	29
Figura 6.9. O Prestígio Profissional da AP na perspetiva dos <i>Inquiridos</i> (%) .....	30
Figura 6.10. Distribuição das Perceções sobre Eficiência após aplicadas as reformas do NPM, por Tipo de <i>Inquiridos</i> .....	32
Figura 6.11. Distribuição das Perceções sobre a Atração dos jovens após aplicadas as reformas do NPM, por Tipo de <i>Inquiridos</i> .....	32
Figura 6.12. Distribuição das Perceções sobre a Desmotivação após aplicadas as reformas do NPM, por Tipo de <i>Inquiridos</i> .....	33
Figura 6.13. Média da Importância dos Fatores Profissionais, por Jovens e Trabalhadores AP.....	33



## INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população constitui um dos fenómenos demográficos mais marcantes das sociedades contemporâneas, com implicações profundas nos sistemas económicos, sociais e institucionais. Portugal não é exceção e a Administração Pública (AP) portuguesa enfrenta este desafio de forma particularmente acentuada, dado que os seus quadros revelam uma estrutura etária envelhecida, colocando em causa a sustentabilidade, a qualidade e a capacidade de inovação dos serviços públicos. Se, por um lado, o aumento da esperança média de vida representa uma conquista civilizacional, por outro, a crescente longevidade da força de trabalho acentua a necessidade de repensar a gestão de recursos humanos na função pública.

A literatura e os dados oficiais convergem na identificação de uma realidade clara: a AP apresenta uma força de trabalho envelhecida e marcada por uma lacuna geracional que compromete a transferência de conhecimento, a aprendizagem organizacional e a capacidade de atrair novas competências. No entanto, mais do que interpretar números, importa compreender as perceções e expectativas dos diferentes atores envolvidos. De que modo os jovens licenciados avaliam a AP enquanto possível empregadora? E em que medida as suas visões se aproximam ou divergem daquelas dos profissionais já integrados no setor?

É neste enquadramento que emerge a relevância da Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1998 e 2010. Trata-se da primeira geração a crescer num ambiente totalmente digitalizado e globalizado, o que moldou as suas preferências profissionais, bem como a forma como encaram a relação com o trabalho. Estudos internacionais sublinham que esta geração valoriza dimensões como a flexibilidade, a conciliação entre vida pessoal e profissional, a diversidade, a aprendizagem contínua e a possibilidade de progressão célere. Todavia, a investigação focada no contexto português permanece limitada, o que cria uma lacuna relevante no entendimento das suas motivações e prioridades.

Compreender a estrutura de valores e as motivações desta geração é, portanto, essencial para a formulação de políticas de gestão de pessoas que respondam aos desafios da convivência intergeracional e da renovação da força de trabalho pública. A pertinência do presente estudo reside precisamente na análise da intersecção entre as prioridades das novas gerações e a proposta de valor oferecida pela AP, considerando aspetos como a sua cultura organizacional, as dinâmicas entre diferentes gerações, as condições de progressão de carreira e as políticas remuneratórias. O contributo desta investigação é duplo: por um lado, procura enriquecer a literatura científica, dando voz às perceções dos jovens licenciados portugueses num campo de investigação ainda pouco explorado; por outro, pretende fornecer recomendações estratégicas que permitam à AP reposicionar-se como um empregador mais atrativo e competitivo, capaz de assegurar a continuidade e a inovação dos serviços públicos.

Para alcançar estes objetivos, o estudo organiza-se da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o envelhecimento da AP em Portugal; o segundo discute as diferentes gerações no mercado de trabalho; o terceiro aprofunda as expectativas da Geração Z relativamente à sua carreira; o quarto analisa as ofertas e condições da AP enquanto empregadora; o quinto descreve a metodologia adotada; e o sexto expõe os resultados e as considerações finais, sintetizando as principais conclusões e recomendações para que a AP possa enfrentar o desafio do envelhecimento e afirmar-se como uma organização capaz de atrair e reter jovens talentos.

## PARTE 1: REVISÃO DA LITERATURA

### CAPÍTULO 1

#### 1. O ENVELHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

##### 1.1. O Envelhecimento no mundo

Ao longo dos últimos cem anos, o envelhecimento populacional tornou-se uma realidade em diversas partes do mundo, resultado do crescimento da esperança média de vida e da redução das taxas de natalidade (Nações Unidas, 2013). Em média global, a esperança média de vida chegou a 73,3 anos em 2022, aumentando cerca de seis anos desde 2000. Ao mesmo tempo, a taxa de fertilidade mundial caiu de 5 nascimentos por mulher em 1950 para 2,3 em 2021 (Relatório “Perspetivas Populacionais Mundiais” Nações Unidas, 2022). Este fenómeno é especialmente evidente na Europa (ver Figura 1.1), onde o Eurostat (2023) apontou que, entre 2002 e 2022, houve um aumento da população com mais de 65 anos e, por outro lado, uma diminuição de toda a população dos 0 aos 19 anos, levantando desafios económicos e sociais para os Estados-Membros (EM). Um dos principais desafios incide sobre o mercado de trabalho, onde se observa uma diminuição da população ativa e o aumento da idade média dos trabalhadores.

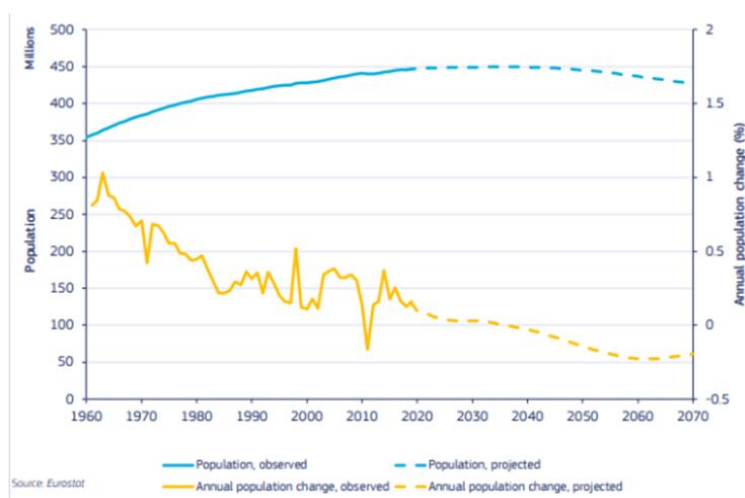


Figura 1.1. Alteração da população total e anual, EU-27, 1960.2010 (em milhões)

Fonte: O Envelhecimento e o Fator Idade na Gestão de Recursos Humanos (DGAEP, 2023)

##### 1.2. A evolução do emprego na Administração Pública

O prolongamento da vida profissional ganhou destaque nas políticas dos EM, especialmente no setor público, onde o envelhecimento da força de trabalho é mais acentuado em comparação com outras áreas da economia (OCDE, 2007). Esta situação reflete tanto a evolução demográfica quanto as restrições no recrutamento público que surgiram em resposta a condições económicas.

Segundo autores como Colley (2013), a configuração da força de trabalho no setor público não resulta exclusivamente das mudanças demográficas, mas também das estratégias e políticas de emprego implementadas.

Durante as décadas de 1960 e 1970, o setor público registou um aumento das contratações de profissionais da geração baby boomer, acompanhando a expansão dos serviços públicos, nomeadamente nos domínios da saúde, educação e proteção social. Além disso, ocorreram alterações nas normas de recrutamento que ampliaram o grupo de potenciais trabalhadores, como o fim das restrições à contratação de mulheres casadas e a remoção dos limites de idade para ingresso no serviço público (DGAEP, 2023).

Historicamente, o setor público tem procurado servir de referência para o setor privado, no entanto, a partir da década de 1980, com a introdução de novas práticas associadas à Nova Gestão Pública (NGP) em Portugal, iniciou-se uma reorientação com o intuito de reduzir o papel do Estado e aumentar a eficiência (Ferraz, 2008; Madureira e Ferraz, 2010). Essas mudanças impactaram negativamente a imagem do setor público no mercado de trabalho, num modelo mais orientado para os objetivos e desempenho focado em resultados, em detrimento do modelo inclusivo e estável que anteriormente predominava (Hood, 1995, conforme citado por Bankins & Waterhouse, 2018). O impulso para aumentar a eficácia, eficiência e redução de custos levou à intensificação das privatizações, ao outsourcing e à consequente diminuição do número de funcionários (Madureira, 2018). Além disso, essas mudanças transformaram o setor público, antes focado em mercados de trabalho internos, para um modelo aberto, desfavorecendo o antigo sistema de carreira vitalícia. Com o foco em habilidades e experiências específicas para cada cargo, o recrutamento tornou-se mais exigente, favorecendo candidatos com mais experiência e aumentando a idade média dos novos trabalhadores, especialmente em carreiras técnicas.

Mais recentemente, como consequência da crise financeira global e das reformas económicas decorrentes do Programa de Assistência Económica e Financeira em Portugal, que decorreu entre 2011 e 2014, houve uma restrição de novos recrutamentos, resultando na redução de quase 69 mil postos de trabalho na Administração Pública (AP), com grande parte dessas reduções ocorrendo na administração central, responsável por 75% do emprego público (Ferraz, 2020). Essa diminuição deveu-se a restrições nas contratações, associadas à intervenção da troika e às reformas baseadas na política do “saem dois, entra um” (Madureira, 2018). Este cenário, aliado às alterações demográficas, dificultou a atração de jovens para a AP, contribuindo para o envelhecimento progressivo da força de trabalho.

### **1.3. O Envelhecimento na Administração Pública**

A idade média estimada dos funcionários da AP, atualmente estimada em 48,3 anos (BOEP, 2023), evidencia a necessidade urgente de adaptação das estruturas de recursos humanos. O atual modelo, baseado em sistemas de carreiras, pode revelar-se desajustado face às exigências de um

mercado de trabalho dinâmico e focado no desenvolvimento de competências. Esta situação coloca o Estado em risco de não conseguir repor adequadamente o seu quadro de funcionários, tanto em termos quantitativos como qualitativos (Ferraz, 2020). Se esta tendência persistir, projeta-se uma perda de 150 mil trabalhadores até 2030, com uma taxa de reposição de apenas 33% (Ferraz, 2020).

Este cenário reforça a importância de a AP atrair, manter e reter os jovens profissionais. De acordo com Madureira (2018), para que o Estado consiga desempenhar eficazmente o seu papel regulador e prestador de serviços, é fundamental contar com trabalhadores devidamente qualificados e motivados, e em número suficiente para assegurar essa eficiência.

A análise de dados concretos confirma o fenómeno de envelhecimento na AP em Portugal. Na distribuição por grupos etários na AP em 2023, observa-se uma maior concentração de trabalhadores dos 45 aos 64 anos. A Figura 1.2 ilustra essa tendência evolutiva, comparando a distribuição etária entre os anos de 2011 e 2023. Nesse período, verificaram-se quedas significativas no número de trabalhadores nas faixas etárias mais jovens (25-43 anos e 35-44 anos). Em contrapartida, as faixas etárias mais altas apresentaram um aumento expressivo, especialmente nas

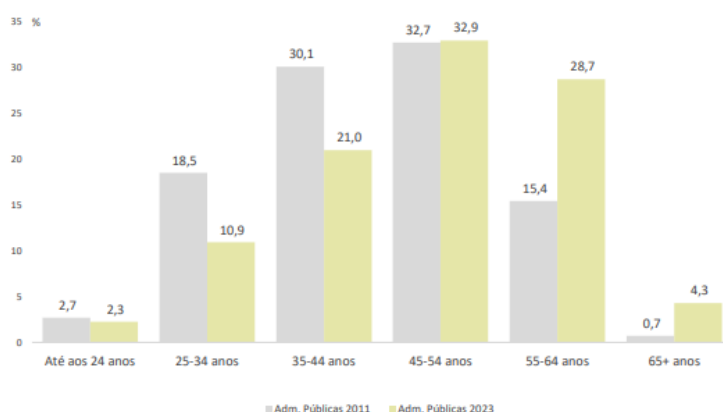


Figura 1.2. Estrutura etária em 31 de dezembro, 2011 e 2023

Fontes: DGAEP/ SIOE (dados de 22/04/2024)

Desde 2011, o índice de juventude da AP tem-se agravado em todos os subsectores. A falta de renovação geracional é evidente, uma vez que o número de trabalhadores com menos de 40 anos ou mais já ultrapassa o de funcionários de faixas etárias inferiores. De acordo com o Boletim Estatístico do Emprego Público (BOEP, 2023), por cada 100 trabalhadores dentre os 55 e os 64 anos, existiam apenas 24 entre os 20 e os 29 anos. Este valor representa uma queda substancial face aos 61,4 registados em 2011 (BOEP, 2023). Note-se que, em ambos os períodos, o índice seria ainda mais reduzido caso não fossem incluídas as forças armadas e de segurança, tradicionalmente com uma estrutura etária mais jovem.

Perante este desafio, diversas organizações e académicos têm procurado soluções para uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) mais inclusiva e equitativa. O objetivo é promover

ambientes de trabalho dignos e de qualidade, focados nas sociedades envelhecidas. Um exemplo disso é a norma ISO 2550:2022, lançada em fevereiro, que oferece orientações e boas práticas nesta área (DGAEP, 2023).

## CAPÍTULO 2

### 2. AS DIFERENTES GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

#### 2.1. Caracterização geracional dos funcionários públicos

A AP reúne uma força de trabalho diversificada, composta por indivíduos de diferentes gerações, cujas particularidades moldam as dinâmicas organizacionais. Cada grupo geracional apresenta valores, necessidades e competências distintas, que refletem trajetórias históricas e contextos sociais únicos. Estas diferenças influenciam não só a forma como os trabalhadores se relacionam com o emprego, mas também afetam as suas motivações e expectativas, tornando imprescindível a compreensão dessas especificidades para uma gestão eficaz. Atualmente, coexistem no mercado de trabalho quatro gerações, cada uma com comportamentos típicos, o que impõe desafios e oportunidades à liderança e à GRH (Benesik et al., 2016). A identidade geracional desempenha, assim, um papel central na definição de necessidades e perspectivas profissionais.

Apesar da ausência de consenso sobre as faixas etárias exatas que definem as gerações, algumas tendências são amplamente aceitas. Entre estas, destacam-se os Baby Boomers (1946-1967), a Geração X (1968-1980), a Geração Y ou Millennials (1981-1995) e Geração Z (1995-2010). De acordo com Lyons e Kuron (2014), o conceito de geração refere-se a um grupo de indivíduos que partilham experiências marcantes num determinado período histórico, contribuindo para a formação de características e valores comuns.

Os Baby Boomers emergiram num contexto de prosperidade após a Segunda Guerra Mundial, caracterizando-se por um forte compromisso com o trabalho, frequentemente associados ao estereótipo de “workaholics” (Cekada, 2012). Este grupo valoriza a estabilidade e o trabalho em equipa, mostrando lealdade ao local de trabalho e promovendo relações de colaboração entre colegas (Reinerston, 2016). Contudo, a resistência à adoção de novas tecnologias é um desafio frequentemente observado nesta geração, fruto do seu enquadramento num período de transição tecnológica (Gerbaudo, 2011).

Em contrapartida, a Geração X destaca-se pela independência e adaptabilidade. Os seus membros procuram ativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e privilegiam relações baseadas em confiança e comunicação direta (Abrams & Frank, 2013). Embora sejam menos leais às organizações, em comparação com os Baby Boomers, possuem uma forte capacidade de adaptação às mudanças e valorizam o desenvolvimento contínuo das suas competências (Cunha, 2020).

Os Millennials, nascidos num período de globalização e revolução digital, são reconhecidos pela facilidade em lidar com tecnologias e pela procura constante de desenvolvimento e feedback (Abrams & Frank, 2013). Este grupo valoriza a flexibilidade no trabalho, a colaboração e o equilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional. No entanto, frequentemente enfrentam desafios ao ingressar em ambientes organizacionais que não correspondem às suas expectativas,

optando por mudanças frequentes de emprego como estratégia para alcançar satisfação profissional (Tulgan, 2009; Lemos et al., 2017).

Finalmente, a Geração Z, que cresceu num mundo completamente digitalizado, é reconhecida pela sua destreza tecnológica e capacidade multitarefa. Estes profissionais valorizam a inovação, a aprendizagem contínua e a educação como pilares para o desenvolvimento (McCrindle, 2011). A sua forte ligação com as novas tecnologias reflete-se na criatividade e agilidade no ambiente de trabalho, características essenciais num mercado em constante transformação.

Em Portugal, a diversidade geracional na AP manifesta-se em proporções desiguais, reflexo de decisões passadas que resultaram num quadro de funcionários envelhecido, com índices reduzidos de juventude e baixa renovação. Para gerir eficazmente esta diversidade, é fundamental que as organizações adotem práticas que respeitem as diferenças entre os grupos e promovam a integração, conciliando flexibilidade e inovação com as suas estruturas normativas (Melo e Sousa, 2012).

## **2.2. O impacto do envelhecimento na transferência de conhecimento entre gerações**

A AP enfrenta atualmente o desafio de evitar a perda do conhecimento acumulado por funcionários experientes com a sua saída. Este fenómeno é particularmente relevante num contexto de envelhecimento progressivo da força de trabalho, onde muitos trabalhadores se aposentam sem que o seu saber seja devidamente transmitido às gerações mais jovens. A dificuldade de reposição de trabalhadores agrava esta situação, comprometendo a continuidade e a eficácia dos serviços públicos.

Para mitigar este problema, a transferência de conhecimento surge como um processo que exige planeamento e estratégias adequadas para que o saber institucional, adquirido ao longo dos anos, seja devidamente incorporado na cultura organizacional. Este processo reveste-se de particular importância na AP, dada a especificidade e a relevância social das funções desempenhadas. A ausência de mecanismos eficazes para a transmissão intergeracional de conhecimento pode resultar na perda irreparável de competências essenciais, afetando negativamente a qualidade dos serviços públicos (Beazley, Boenisch e Harden, 2002).

Neste contexto, a gestão de conhecimento, vista por Marr et al. (2003) como um conjunto de processos que aperfeiçoam o capital intelectual e elevam a eficiência organizacional, vai além da mera partilha de informações. Pelo contrário, tal como apontam Cohen e Levinthal (1990), a transferência de conhecimento assume um papel estratégico ao facilitar a criação de novas ideias e soluções, combinando o saber pré-existente com o recém-adquirido. Desta forma, as organizações podem manter-se inovadoras e resilientes face às constantes mudanças e exigências do setor público.

Reconhecendo a importância estratégica deste processo, o Governo definiu, na sua “Estratégia para a Inovação do Estado e da Administração Pública 2020/2023”, a gestão e a

transferência de conhecimento como um pilar fundamental para a modernização do setor público. A necessidade de atrair e reter jovens qualificados, bem como de reforçar as suas competências, foram destacadas como objetivos centrais. Para tal, a estratégia prevê a implementação de medidas que incentivem o desenvolvimento contínuo de competências, garantindo que os trabalhadores estejam devidamente preparados para enfrentar novos desafios e que a transmissão de conhecimento se processe de forma estruturada, eficiente e orientada para resultados.

No entanto, a transferência de conhecimento não se resume à documentação e ao registo de boas práticas; exige uma cultura organizacional que favoreça a aprendizagem intergeracional e o estabelecimento de redes internas de partilha. Em equipas intergeracionais, onde a experiência dos trabalhadores mais antigos é integrada no desenvolvimento dos mais novos, observa-se um aumento significativo da produtividade e da inovação, beneficiando toda a organização (Naegele & Walker, 2006; Sterns & Milkos, 1995). Para mitigar o risco de “amnésia organizacional” (Harvey, 2012) e garantir uma transição harmoniosa de competências a retenção de conhecimento, especialmente entre funcionários em vias de aposentação, deve ser encarada como uma prioridade estratégica. Ao adotar medidas que incentivam a partilha estruturada de conhecimento e a cooperação entre diferentes faixas etárias, a AP poderá assegurar não só a continuidade dos seus serviços, mas também um futuro mais inovador e eficiente.



## **CAPÍTULO 3**

### **3. AS PERSPETIVAS DA GERAÇÃO Z EM RELAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO**

#### **3.1. A atração de talento**

Num cenário de crescente competitividade no mercado de trabalho, a compreensão dos fatores que orientam as escolhas profissionais dos indivíduos torna-se fundamental. Este capítulo procura explorar a questão da motivação no trabalho, avaliando como os diversos fatores motivacionais influenciam a atração e a retenção de jovens talentos na AP, especialmente os da Geração Z.

De acordo com Sokro (2012), para uma organização se tornar um empregador de referência, deve proporcionar um grau adequado de segurança no emprego e fortalecer a empregabilidade futura através da sua reputação. Adicionalmente, deve oferecer oportunidades constantes de aprendizagem e progressão, criar condições que permitam um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, implementar sistemas de recompensas competitivos e disponibilizar trabalho interessante e desafiador.

O conceito de atração de talento pode ser entendido como o processo pelo qual as organizações identificam e captam profissionais no mercado, garantindo a eficácia na seleção dos melhores candidatos. No setor público, o conceito de talento distingue-se do setor privado por estar fortemente associado aos princípios e valores que orientam o serviço público e a promoção do bem comum (Perry, 2000). Nesse sentido, Kravariti e Johnston (2020) sugerem que o talento na AP é caracterizado por indivíduos cujas competências, conhecimentos e valores se alinham com os princípios fundamentais do setor. Esta sintonia permite-lhes utilizar as suas capacidades excecionais para servir a sociedade e contribuir para o bem comum.

#### **3.2. A motivação no trabalho**

Apesar da importância da atração de talentos, este processo só é verdadeiramente eficaz se for complementado por estratégias de motivação que garantam a retenção dos profissionais.

No passado, as organizações de trabalho baseavam-se em sistemas fechados e hierárquicos, onde a ênfase principal recaía sobre o cumprimento de normas, regras e procedimentos para alcançar a eficácia e a eficiência. No entanto, a partir dos anos 30, as ciências do comportamento começaram a estudar as organizações e as pessoas que nelas trabalhavam (Madureira, 2015). Com isso, o elemento humano assumiu um papel central no crescimento e desenvolvimento das empresas, que hoje enfrentam o desafio de identificar, reter e manter motivados os trabalhadores mais competentes e qualificados.

A dimensão humana do trabalho ganhou maior relevância e visibilidade no meio científico com a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo, em particular com as experiências

realizadas entre 1924 e 1932 em Hawthorne (Chiaveneto, 1987, citado por Madureira, 2015). Estes estudos demonstraram que os trabalhadores não são apenas movidos por incentivos materiais, mas também por fatores sociais e emocionais. Assim, começou-se a reconhecer que uma organização não é apenas uma estrutura formal com uma hierarquia visível, mas também um sistema social, com grupos formais e informais, estes últimos muitas vezes invisíveis, mas com um papel importante (Madureira, 2015).

Nas décadas seguintes, várias teorias emergiram para explicar a motivação no trabalho de forma mais humanizada. Entre os autores que se destacaram neste campo estão Maslow, Herzberg, Vroom, McGregor e McLelland, cada um contribuindo de forma única para a compreensão das necessidades e da motivação dos trabalhadores. Entre estas, as teorias de Maslow e Herzberg tornaram-se referências centrais (Madureira, 2015).

A Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow estrutura as necessidades humanas em diferentes patamares, representados numa pirâmide. A base corresponde às necessidades fisiológicas, como a alimentação, seguindo-se a procura por segurança e integração social. Nos níveis superiores, encontram-se as necessidades relacionadas com a autoestima e, no topo, a autorrealização. Segundo este autor, uma pessoa só procura satisfazer necessidades de níveis superiores quando as de níveis inferiores estão relativamente asseguradas.

Por outro lado, segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, existem dois tipos de elementos que influenciam o comportamento humano. Os fatores higiênicos, ligados ao ambiente de trabalho, incluem aspetos como a remuneração, os benefícios, as condições laborais e as relações hierárquicas. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao próprio conteúdo do trabalho, abrangendo aspetos como a realização pessoal, o reconhecimento, a assunção de responsabilidade e o crescimento profissional (Chiaveneto, 1987). Estes fatores estabelecem uma relação com a hierarquia de necessidades de Maslow: os fatores higiênicos correspondem às necessidades de níveis mais baixos, enquanto os motivacionais estão associados à autoestima e à autorrealização.

A motivação para o trabalho pode ser definida como um estado psicológico em que uma pessoa demonstra disposição, interesse ou vontade de perseguir uma tarefa ou objetivo (Maximiano, 2011). No entanto, embora a relevância da motivação para o sucesso organizacional seja amplamente destacado pelas teorias, é comum observar desmotivação e absentismo, especialmente no setor público (Silva & Araújo, 2022). A falta de motivação pode gerar problemas sérios, afetando tanto as organizações quanto os próprios trabalhadores, e pode comprometer a qualidade e a produtividade.

### **3.3. A motivação para o serviço público (MSP)**

No contexto do setor público, a motivação dos trabalhadores revela-se mais complexa do que no setor privado, devido a características específicas como a estabilidade no emprego, a remuneração previsível e a necessidade de aprovação legal para mudanças significativas. De acordo com

diversos autores, os funcionários públicos são frequentemente impulsionados por fatores intrínsecos ou simbólicos, tais como o altruísmo, o comportamento pró-social, o sentido de dever, e o compromisso com o interesse público. Em contraste, os fatores extrínsecos – como remunerações mais elevadas e benefícios adicionais – tendem a ter um peso menor na motivação destes trabalhadores, sobretudo quando comparados com os profissionais do setor privado (Bowman, 2010; Crewson, 1997; Houston, 2000; Perry e Hondeghem, 2008; Rainey, 1982, 1983; Scuster, 1974; Weibel et al., 2010; Wittmer, 1991, citados por Klein, 2016).

Apesar das diferentes abordagens sobre a Motivação no Setor Público (MSP), a definição de Perry e Wise (1990) tem ganho destaque na investigação académica, que a traduz como a inclinação para servir os outros e contribuir para o bem-estar coletivo da sociedade. As perspetivas europeias, como as de Vandebaneele (2008) e Chanlat (2002, 2003), destacam a ligação da motivação a uma ética do bem comum.

A NGP, ao incorporar práticas do setor privado, trouxe desafios adicionais à motivação dos funcionários públicos (Bellé e Ongaro, 2014). Ao enfatizar a eficiência e a produtividade, este modelo nem sempre se alinha com os valores e a missão do serviço público, podendo enfraquecer a motivação intrínseca dos trabalhadores, reduzindo o compromisso com o serviço à sociedade. Como destaca Lewis (2010), a motivação dos funcionários públicos está fortemente associada às suas crenças ideológicas, o que pode gerar conflito quando os princípios da NGP entram em choque com os valores do Estado Social.

Os estudos indicam que os trabalhadores mais jovens, que ingressaram na AP já sob o modelo da NGP, são particularmente céticos quanto à ideia de que o setor público oferece maior gratificação em relação ao privado. De acordo com um estudo da DGAEP (2015), apenas metade dos inquiridos considerava o trabalho no setor público mais recompensador. Além disso, constatou-se que a desmotivação, a insatisfação com o sistema de avaliação e a perceção de falta de prestígio na AP aumentam com o nível de escolaridade dos trabalhadores.

Embora as necessidades fisiológicas e de segurança (Maslow) ou os fatores higiénicos (Herzberg), estejam em grande parte satisfeitos, os resultados da pesquisa da DGAEP revelam ambiguidades. Cerca de metade dos inquiridos indicou que o salário não permitia uma vida digna, e quase 40% expressou insegurança quanto à estabilidade no emprego. No que se refere às necessidades de autoestima e autorrealização, os resultados são igualmente ambíguos: apesar de muitos trabalhadores afirmarem sentir autonomia e satisfação, uma grande maioria (68,9%) considera que as suas competências não são devidamente aproveitadas e quase metade (49,1%) relata falta de realização profissional.

De acordo com Costello et al. (2020), a motivação para o serviço público assenta em três dimensões principais: a dimensão instrumental (com base em valores sociais como a justiça e a equidade), a normativa, (ligada aos princípios como o patriotismo e o dever) e a efetiva (pelo desejo de ajudar). O alinhamento entre os valores do trabalhador e os da organização é

fundamental para garantir a satisfação e alcançar altos níveis de desempenho (Jin et al., 2018). Contudo, Bright (2021) salienta que a desvalorização do trabalho pode resultar em desmotivação e diminuição do empenho, mesmo entre aqueles que têm uma forte motivação para o serviço público.

A qualidade dos serviços públicos está diretamente relacionada à motivação dos seus trabalhadores, pois as suas habilidades e disposição para o trabalho influenciam decisivamente o desempenho da organização (Brewer, Ritz & Vandenberg, 2018). No entanto, Yurt et al. (2022) apontam que existem diferenças notáveis entre os setores público e privado, sublinhando que os métodos de motivação do setor privado não são totalmente adequados aos funcionários públicos, em grande medida devido às distintas percepções de risco e recompensa entre os dois grupos.

Além disso, os gestores públicos enfrentam desafios na aplicação das teorias motivacionais e organizacionais, uma vez que, por exemplo, os sistemas de recompensas seguem normas previamente definidas e rígidas, limitando a possibilidade de ajustá-los de forma individualizada às necessidades e desempenho dos trabalhadores (Perry, 2000; Rocha, 2010).

A ausência de políticas eficazes de retenção leva muitos trabalhadores a optarem pelo setor privado. Estratégias como o reconhecimento e o feedback positivo são fundamentais para manter a motivação, visto que apelar apenas ao compromisso com a causa pública não é suficiente. Apesar da estabilidade proporcionada, o setor público português enfrenta desafios como uma elevada rotatividade e dificuldades na atração de talento jovem, o que compromete a eficácia organizacional e aumenta os custos (República Portuguesa, 2021; Brander. Peetz et al., 2021).

#### **3.4. A atração e retenção da Geração Z**

A inclusão da Geração Z no mercado de trabalho representa um desafio para as instituições públicas, que precisam de ajustar-se às novas exigências e preferências deste grupo. Como visto em capítulos anteriores, esta geração, que se encontra progressivamente mais presente no mercado de trabalho, distingue-se por prioridades e motivações distintas das gerações anteriores. Segundo McCrindle (2018), prevê-se que, em 2025, os jovens da Geração Z representem cerca de 27% da força de trabalho global, o que demonstra o seu potencial para redefinir as dinâmicas laborais.

Para responder a esta mudança, a compreensão das expectativas da Geração Z deve ser uma prioridade para as áreas de recursos humanos, especialmente no que se refere à atração de talento (Lima, Boniolo, Midões e Silva & Oliveira, 2022). O sucesso nesse processo depende da capacidade das organizações de oferecer um ambiente que incentive o crescimento profissional e valorize a inovação (Lima Boniolo, Midões e Silva & Oliveira, 2022), a flexibilidade e o reconhecimento.

A flexibilidade laboral, em particular, surge como uma das principais prioridades desta geração, uma vez que procura um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal. A possibilidade de trabalhar remotamente ou em modelos híbridos influencia cada vez mais as suas

decisões de carreira (Patel, 2017). Ao crescerem num mundo digitalizado, estes jovens possuem competências tecnológicas avançadas e valorizam a aprendizagem autónoma (Micropower, 2020), assim como o acesso imediato à informação. No entanto, contrariamente à ideia de que preferem interações exclusivamente virtuais, também apreciam a comunicação presencial e o feedback constante, que são fundamentais para o seu desenvolvimento profissional (McDonald, 2015).

Os jovens desta geração valorizam trajetórias de carreiras bem definidas, formação contínua e oportunidades de progressão, aspetos que lhes conferem um sentido de segurança e propósito (Ernst Young, 2017). O percurso profissional desta geração caracteriza-se pela diversidade de experiências. Espera-se que um indivíduo da Geração Z passe por vários empregos ao longo da sua vida (McCrindle, 2018), demonstrando a sua tendência para a mobilidade e a procura constante por novas oportunidades que ofereçam melhores condições de desenvolvimento pessoal e profissional (Micropower, 2020). No entanto, essa mobilidade não significa necessariamente um afastamento completo da procura por estabilidade e segurança pois, de acordo com alguns estudos, estes jovens mostram que apesar de valorizarem a inovação e o empreendedorismo (William, 2016), preferem contextos que ofereçam segurança e previsibilidade (Jenkins, 2015).

A crise financeira de 2008 teve um impacto relevante na forma como a Geração Z encara o mercado de trabalho. Ao experienciarem na sua infância um período de incerteza económica, esta geração demonstra uma abordagem pragmática e menos idealista nas suas escolhas, valorizando especialmente a estabilidade financeira e condições salariais competitivas (Jenkins, 2015). Contudo, essa preocupação não os impede de procurar contextos de trabalho que reflitam os seus valores, como diversidade, inclusão e sustentabilidade (Turner, 2015).

Em suma, este grupo exige das organizações do setor público uma avaliação cuidadosa das suas condições de trabalho e do modo como estas se alinham com as novas exigências do mercado. A oferta de benefícios atrativos, a promoção de ambientes de trabalho inclusivos, diversificados e estáveis, a possibilidade de progressão na carreira e a simplificação dos processos burocráticos são estratégias essenciais para responder às expectativas dos jovens trabalhadores. Contudo, a implementação destas medidas implica mudanças estruturais que podem comprometer os princípios fundamentais deste setor.



## CAPÍTULO 4

### 4. AS OFERTAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ATUALMENTE

#### 4.1. A Administração Pública e o modelo burocrático

Num cenário marcado por rápidas mudanças económicas, sociais e tecnológicas, é essencial que a AP se adapte e inove para assegurar a prestação eficiente e sustentável dos seus serviços. Este processo de transformação implica não só uma questão de modernização das estruturas e procedimentos, mas também a garantia de que as novas gerações vejam na AP uma oportunidade atrativa e relevante para o desenvolvimento das suas carreiras, trazendo inovação e dinamismo à função pública.

Apesar da urgente necessidade de adaptação, o funcionamento da AP ainda se pauta por um modelo burocrático desenvolvido por Max Weber no século XIX (Weber, 1984). Caracterizado por uma estrutura hierárquica e por regras rígidas e detalhadas, este modelo persiste nos serviços públicos em várias partes do mundo e é frequentemente criticado pelo seu excesso de formalismos e procedimentos rígidos que podem comprometer a eficiência organizacional (Pagliarini & Cleto, 2018).

Em Portugal, a AP organiza-se em serviços centrais, com competências a nível nacional (como os ministérios), e serviços periféricos, cuja atuação é limitada territorialmente (como as direções-regionais) (DGAEP, 2021). Esta estrutura hierárquica é regulada por normas administrativas que asseguram o cumprimento dos princípios fundamentais da legalidade, imparcialidade e prossecução do bem comum (Constituição da República Portuguesa, 1976/2005).

A AP pode ser analisada sob duas perspetivas: a objetiva, que engloba as atividades desempenhadas pelos organismos do Estado e entidades privadas sujeitas ao regime de direito público, e a subjetiva, que compreende as instituições e serviços responsáveis pela gestão administrativa do Estado (Caupers, 1998). De acordo com a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2023), a AP em Portugal divide-se em três principais categorias: a Administração Direta do Estado, a Administração Indireta e a Administração Autónoma, cada uma com diferentes níveis de autonomia e subordinação ao Governo.

Apesar desta complexidade, o compromisso da AP com o interesse coletivo distingue-a das restantes organizações, assegurando que as necessidades dos cidadãos sejam devidamente satisfeitas (Miao et al., 2019). A AP tem, assim, um papel duplo: por um lado, exerce uma função executiva, assegurando o bem-estar da sociedade; por outro, desempenha uma função instrumental, funcionando como um instrumento que o Estado utiliza para impulsionar o desenvolvimento social e económico (Costello et al., 2020). Contudo, esta missão só será

devidamente cumprida se forem implementadas estratégias que promovam a atratividade da função pública junto das gerações mais jovens.

Neste sentido, o próximo ponto irá explorar as condições laborais que a AP oferece. A relevância deste estudo reside na necessidade de entender os fatores que influenciam a escolha pelo setor público, o que pode contribuir para melhorar e aperfeiçoar os seus sistemas de recursos humanos. Esta análise é crucial, sobretudo devido à perceção de que o setor público apresenta menor atratividade para os jovens profissionais, quando comparada com o setor privado (Bright, 2018; Ng & Gosset, 2013).

#### **4.2. A atratividade da AP para a Geração Z**

A análise das condições de trabalho na AP é fundamental para compreender o seu grau de atratividade para os jovens licenciados da Geração Z. Neste ponto, exploram-se os principais aspetos relacionados com as condições laborais, com particular atenção à política salarial, à estabilidade e aos benefícios, bem como à evolução das medidas implementadas para responder aos desafios do mercado de trabalho.

A política salarial na AP foi significativamente afetada pelas medidas de austeridade aplicadas na sequência da crise económica de 2011, que incluíram cortes salariais, supressão de subsídios e congelamento de progressões. Este cenário adverso contribuiu para uma perceção negativa do emprego público por parte dos jovens (Madureira, 2015). Com a superação gradual da crise, a partir de 2016, iniciou-se um processo de valorização dos trabalhadores, com a reposição de salários, o descongelamento das carreiras e a reabertura dos processos de recrutamento. Mais recentemente, o Acordo Plurianual de Valorização dos Trabalhadores da AP (2023) reforçou o compromisso com a valorização das carreiras e a manutenção da regularidade das atualizações salariais, visando atrair e reter talentos para o setor público.

O debate sobre as remunerações tem sido sustentado na comparação com o setor privado. Embora, historicamente, os salários na AP fossem ligeiramente inferiores, estudos recentes indicam que a remuneração média na função pública supera a do setor privado para trabalhadores com características semelhantes (Centeno & Novo, 2012; Campos & Pereira, 2020). Esta diferença é mais notável para trabalhadores com formação superior, que representam cerca de metade dos funcionários públicos, em contraste com os 20% no setor privado (INE, 2022). O diferencial salarial pode atingir os 35% ao longo da carreira, mesmo sem considerar outras exceções (ver figura 4.1).

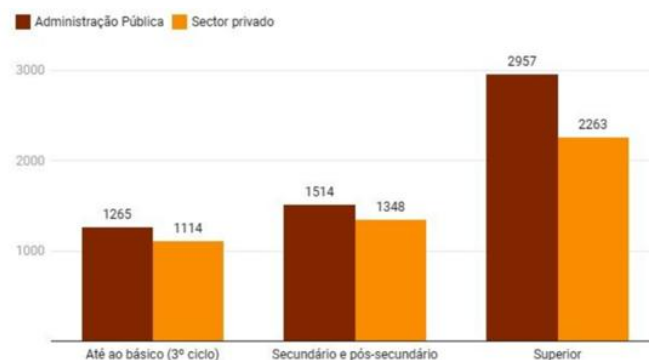


Figura 4.1. Remuneração bruta mensal média por trabalhador em 2021 (€)

Fonte: INE (2021)

Apesar destas melhorias, a AP enfrenta desafios para atrair recém-licenciados, pois a diferença salarial em início de carreira é menos competitiva (ver figura 4.2) do que era no passado (Banco de Portugal, 2021). Adicionalmente, as oportunidades de salários elevados são mais acessíveis no setor privado, uma vez que o salário máximo na AP está limitado ao vencimento do Presidente da República.

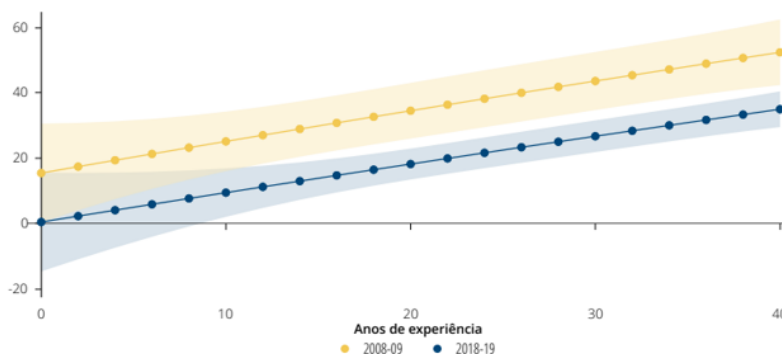


Figura 4.2. Diferença salarial entre o setor público e privado para trabalhadores com nível superior | Percentagem do salário por hora trabalhada no setor privado

Fonte: EU-SILC (Banco de Portugal).

Para além do fator remuneratório, a estabilidade e a segurança no emprego continuam a ser fatores-chave de atratividade da AP. O modelo tradicional, que introduziu vínculos de trabalho permanentes desde o século XIX, ainda é visto como uma grande vantagem (Madureira, 2018; 2014). Embora a Lei n.º 12-A/2008 tenha introduzido a possibilidade de cessação do vínculo laboral, quebrando o princípio histórico de inamovibilidade, o regime de proteção continua a tornar a AP uma opção apelativa para aqueles que valorizam a segurança profissional (Bilhim, 2021).

Outros benefícios, como o acesso a sistemas de saúde (ADSE), apoios à parentalidade e uma carga horária de 35 horas semanais, que favorece o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, também contribuem para a atratividade.

Por outro lado, o sistema de avaliação e progressão de carreira é frequentemente visto como um ponto fraco. Apesar da introdução do SIADAP tenha eliminado os avanços automáticos, a sua implementação gerou disparidades, uma vez que a progressão salarial passou a depender da disponibilidade orçamental de cada organismo (Madureira, 2015). Em resposta às críticas e insatisfações, um novo diploma, o Decreto-Lei n.º 12/2024, publicado a 10 de janeiro de 2025, reduziu os pontos necessários para a progressão e aumentou as quotas, numa tentativa de tornar o processo mais justo e eficiente.

Em suma, a AP oferece condições atrativas, como a estabilidade, a segurança e um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Contudo, desafios como a progressão na carreira e a competitividade salarial inicial podem constituir barreiras na atração de novos talentos. A atratividade da AP não depende apenas das condições oferecidas, mas também da forma como são comunicadas e percebidas. A modernização das práticas de gestão e o investimento na transparência e na previsibilidade dos processos são, por isso, fatores críticos para atrair profissionais qualificados.

Esta análise teórica constitui um enquadramento para compreender as motivações e perceções dos jovens licenciados. A próxima secção metodológica irá detalhar os procedimentos para investigar até que ponto estas perceções correspondem à realidade e como a AP pode ser mais atrativa para as gerações mais jovens.

## ***PARTE 2: DESENHO DA INVESTIGAÇÃO***

### **CAPÍTULO 5**

#### **5. METODOLOGIA**

##### **5.1. Desenho da investigação**

Para responder de forma abrangente aos objetivos propostos, este estudo foi estruturado com base numa metodologia de métodos mistos. Adotou-se um desenho explicativo sequencial, no qual a recolha e análise de dados quantitativos precede a fase qualitativa, servindo esta última para aprofundar e contextualizar os resultados iniciais. Este desenho ancora-se num paradigma pós-positivista, que reconhece a existência de uma realidade objetiva, mas admite que a sua apreensão é sempre influenciada pela perspetiva do investigador.

A primeira fase da investigação, de natureza quantitativa, centrou-se na recolha de dados numéricos com o propósito de identificar tendências e padrões generalizáveis. Para o efeito, foi administrado um questionário online a duas amostras distintas: jovens recém-licenciados (Geração Z) e atuais trabalhadores da Administração Pública (AP). O instrumento foi desenhado para mensurar perceções sobre fatores-chave de atratividade, como remuneração, estabilidade e oportunidades de desenvolvimento profissional no setor público. A análise estatística subsequente permitiu traçar um panorama geral das principais barreiras e incentivos, reconhecendo, conforme apontado por Queirós et al. (2017), as limitações inerentes a este tipo de inferência.

A segunda fase do estudo, de cariz qualitativo, teve como função primordial explicar os resultados apurados na etapa quantitativa. Esta abordagem foi determinante para ir além da descrição dos dados e compreender as suas causas subjacentes. O instrumento utilizado foi uma entrevista semiestruturada, conduzida junto de uma dirigente com responsabilidades de recrutamento na Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP). O objetivo foi captar a perspetiva institucional sobre as políticas de gestão de pessoas e os desafios da renovação geracional, de modo a contextualizar os padrões estatísticos previamente identificados.

A integração das duas vertentes metodológicas permitiu a triangulação da informação, conferindo maior robustez à análise. Deste modo, os padrões identificados nos questionários (o quê) foram analisados à luz da visão aprofundada obtida na entrevista (o porquê). Esta sinergia metodológica possibilitou que o estudo transcendesse uma análise meramente descritiva, avançando para uma exploração das causas do fenómeno. O resultado é uma reflexão mais matizada sobre os desafios e oportunidades para o futuro da Administração Pública em Portugal.

## 5.2. Instrumentos de recolha de dados

Para a realização deste estudo, foram utilizados dois instrumentos principais de recolha de dados: questionários online e uma entrevista semiestruturada.

### 5.2.1. Questionário Online

A componente quantitativa do estudo foi operacionalizada através de questionário autoaplicável online. Este instrumento foi especificamente desenvolvido para os objetivos da presente investigação e implementados através da plataforma *Qualtrics*, reconhecida no meio académico pela sua robustez e fiabilidade na recolha de dados (Fink, 2009).

O questionário foi precedido por uma nota introdutória que informava os participantes sobre o enquadramento do estudo, os seus objetivos e a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas. O consentimento informado foi solicitado no início do questionário, em estrita conformidade com os preceitos éticos da investigação.

Para se adequar aos distintos públicos-alvo, o questionário foi estruturado em duas versões, cada uma desenhada para recolher perceções específicas:

- Versão para Jovens Licenciados da Geração Z (18-30 anos): Esta versão foi concebida para aferir as expectativas e as perceções dos jovens em relação à Administração Pública (AP), bem como os fatores que influenciam a sua atratividade ou desinteresse. As questões incidiram sobre a importância dos salários e benefícios, a relevância do prestígio profissional, a imagem institucional da AP, as oportunidades de progressão, a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a cultura organizacional.
- Versão para Trabalhadores da AP: O questionário para este grupo focou-se na perspetiva dos profissionais já inseridos no setor, com o intuito de analisar a sua visão sobre a atratividade da AP para as novas gerações e as dinâmicas intergeracionais no ambiente de trabalho. Os tópicos explorados incluíram a perceção da AP como empregadora atrativa, os desafios da convivência intergeracional e a integração de novas competências.

As questões foram formuladas predominantemente em formatos de escolha múltipla e escalas de Likert de 5 pontos, o que facilitou a posterior análise estatística dos dados.

### 5.2.2. Entrevista Semiestruturada

A recolha de dados qualitativos foi um pilar central da investigação, concebida para fornecer a profundidade e o contexto necessários à interpretação dos resultados quantitativos. O método selecionado foi a entrevista semiestruturada, que permite uma exploração flexível e detalhada das temáticas em estudo.

A entrevista foi realizada com a Chefe da Divisão de Recrutamento e Valorização Profissional da DGAEP, Alexandra Sofia de Vasconcelos Pinto Monteiro. O seu conhecimento especializado revelou-se indispensável para compreender as estratégias institucionais e os desafios práticos da gestão de talentos, oferecendo um enquadramento explicativo essencial para os dados recolhidos nos inquéritos.

### **5.3. Validação do instrumento - questionário**

O rigor metodológico da investigação foi assegurado através de um processo de validação em duas etapas: validade de conteúdo e validade de face.

O questionário foi construído com base numa revisão bibliográfica exaustiva. A incorporação de contributos de pesquisas anteriores sobre o envelhecimento demográfico na Administração Pública (AP), a Nova Gestão Pública (NGP), a gestão intergeracional e as expectativas das novas gerações no mercado de trabalho garantiu a sua validade de conteúdo. Este alinhamento com a literatura científica pertinente assegurou que os construtos a serem avaliados eram relevantes e completos para os objetivos do estudo.

Adicionalmente, para garantir a clareza e a inteligibilidade do instrumento, procedeu-se a um pré-teste com um painel de 10 participantes, composto por cinco jovens licenciados e cinco trabalhadores da AP, assegurando a representatividade dos grupos. Aos participantes foi solicitado que identificassem ambiguidades ou dificuldades na interpretação das perguntas. As sugestões e observações recolhidas foram cruciais para a realização de pequenos ajustamentos na redação, otimizando a clareza de certas questões e, assim, garantindo a validade de face do questionário antes da sua aplicação definitiva.

### **5.4. Procedimentos de recolha de dados**

A recolha de dados, essencial para a construção do corpus empírico deste estudo, decorreu online entre 03 de maio e 25 de maio de 2025. A utilização de uma abordagem multicanal, combinada com técnicas de amostragem não-probabilística, visou maximizar o alcance dos públicos-alvo e a eficiência do processo.:

#### **5.4.1. Estratégia de Disseminação**

A divulgação dos questionários ocorreu em diversas plataformas de redes sociais, incluindo Instagram, Facebook, LinkedIn e WhatsApp. No caso específico do Facebook, a estratégia foi complementada com a partilha direcionada em grupos e comunidades temáticas, como grupos de estudantes do ensino superior, associações de antigos alunos e comunidades ligadas ao setor público. Esta abordagem permitiu não só atingir um universo vasto de potenciais participantes de forma eficiente, como também aceder a subgrupos alvos da investigação (jovens licenciados e trabalhadores da AP).

#### **5.4.2. Técnica de Amostragem "Bola de Neve" (Snowball Sampling)**

A par da disseminação em redes sociais, utilizou-se a técnica de amostragem "bola de neve". Após a conclusão do questionário, os participantes foram incentivados a partilhar o link do inquérito com os seus próprios contactos que se enquadrassem nos critérios de inclusão dos grupos em estudo. Esta técnica foi particularmente útil para expandir a dimensão da amostra e alcançar indivíduos que, devido à sua especificidade profissional ou rede de contactos, seriam de difícil acesso por outros métodos. É importante notar que, como uma técnica não-probabilística, a amostragem em bola de neve pode ter limitações em termos de representatividade da população geral, algo que foi considerado na interpretação dos resultados do estudo.

## CAPITULO 6

### 6. RESULTADOS E ANÁLISE

#### 6.1. Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é de conveniência e não probabilística, constituída por indivíduos acessíveis e disponíveis no momento da recolha de dados (Etikan, 2016). Esta abordagem justifica-se pela natureza exploratória do estudo e pelas dificuldades inerentes à obtenção de uma amostra probabilística representativa nas populações em análise.

##### 6.1.1. Jovens com grau académico superior

A amostra de jovens inquiridos, com um total de 103 participantes, foi analisada de acordo com as suas principais características demográficas: idade, género, escolaridade e situação profissional.

A análise da distribuição etária (ver Figura 6.2) revela uma concentração significativa de inquiridos na faixa dos 22 aos 26 anos, que corresponde a 80,6% do total. Os grupos de 27 a 30 anos (11,7%) e de 18 a 21 anos (7,8%) representam parcelas menores da amostra. Esta estrutura etária é relevante para o estudo, pois capta as perceções de indivíduos que se encontram no início das suas carreiras ou em transição para o mercado de trabalho.

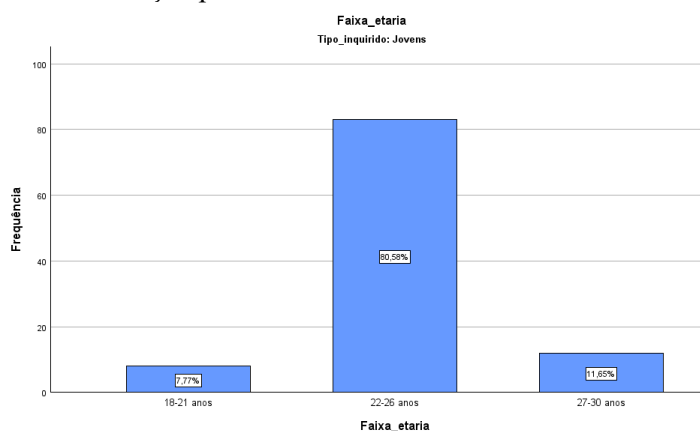


Figura 6.1. Faixa Etária dos Jovens

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

No que diz respeito ao género (ver Figura 6.2), a participação feminina sobressai, com 61,2% dos inquiridos, em contraste com 38,8% de participantes masculinos. Esta predominância pode refletir a crescente representatividade de mulheres no ensino superior.

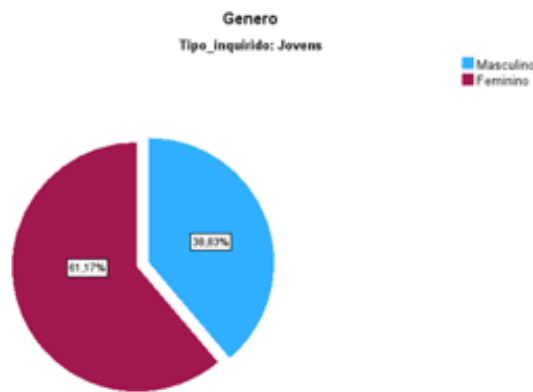


Figura 6.2. Género dos Jovens (%)

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Em termos de escolaridade (ver Figura 6.3), a totalidade dos participantes cumpre o critério de inclusão, possuindo um grau académico de ensino superior. A maioria (73,8%) tem licenciatura, enquanto 26,2% possuem mestrado. A elevada qualificação académica deste grupo é um aspeto central para compreender as expectativas da Geração Z em relação a carreiras mais qualificadas, como as oferecidas pela AP.

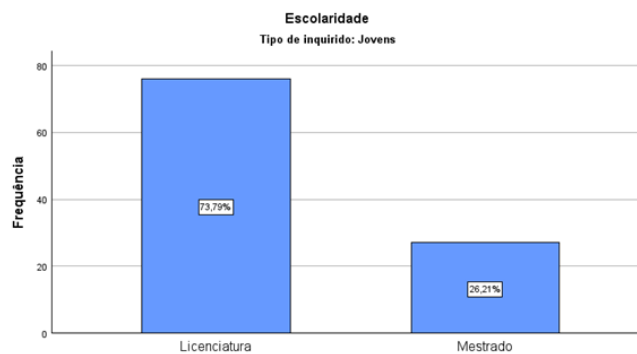


Figura 6.3. Escolaridade dos Jovens

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

A situação profissional dos jovens inquiridos (ver Figura 6.4) é diversificada. Uma parcela de 10,7% dedica-se exclusivamente aos estudos, enquanto 13,6% concilia a atividade laboral com a formação académica. A maioria (63,1%) já se encontra integrada no mercado de trabalho por conta de outrem, denotando um grupo com experiência profissional relevante. Adicionalmente,

7,8% são trabalhadores por conta própria e 1% dedica-se exclusivamente ao trabalho doméstico, enquanto 3,9% encontra-se desempregada.

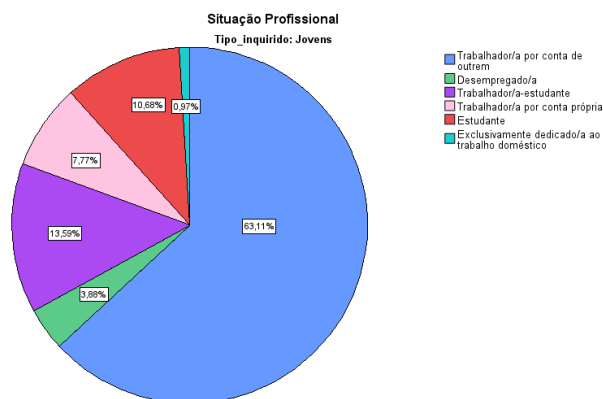


Figura 6.4. Situação Profissional dos Jovens

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

### 6.1.2. Trabalhadores da AP

Os participantes que exercem funções públicas totalizaram 164 inquiridos. A sua distribuição etária (ver Figura 6.5) reflete uma realidade comum na AP portuguesa: a concentração maioritária de profissionais em faixas etárias mais elevadas. A faixa etária dos 41 aos 50 anos é a mais representativa (33,5%), seguida pelas faixas de 51 a 60 anos (24,4%) e de 31 a 40 anos (12,2%). Os indivíduos com menos de 30 anos representam uma parcela menor (14,0% para 22-26 anos e 7,3% para 27-30 anos), e a faixa dos 61 aos 70 anos corresponde a 8,5%. Esta pirâmide etária acentua a importância de compreender as dinâmicas intergeracionais e os desafios relacionados com o envelhecimento dos quadros na AP.

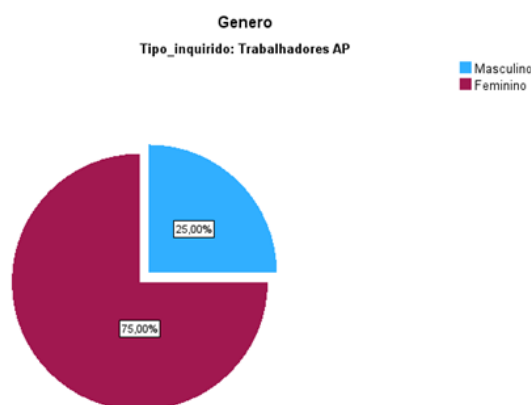


Figura 6.5. Género dos Trabalhadores da AP (%)

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

No que concerne ao género (ver Figura 6.6), a participação feminina é ainda mais acentuada neste grupo, com 75% dos inquiridos a serem do sexo feminino e 25% do sexo

masculino. Este desequilíbrio, mais pronunciado do que no grupo dos jovens, pode ser indicativo da feminização de certas áreas ou cargos na AP.

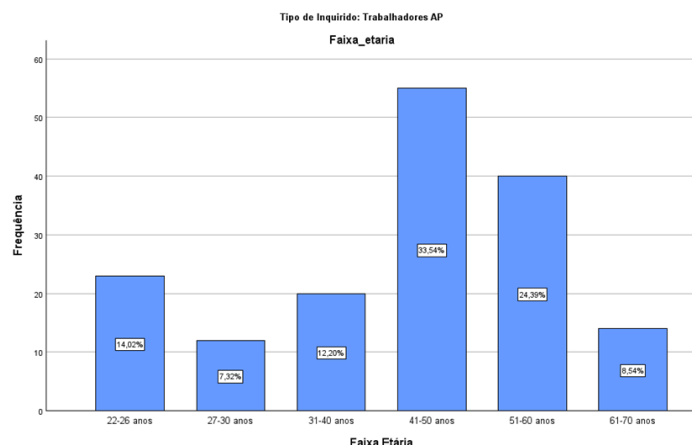


Figura 6.6. Faixa Etária dos Trabalhadores AP (%)

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Em termos de escolaridade (ver Figura 6.7), a amostra de trabalhadores da AP demonstra uma qualificação académica crescente. A licenciatura é o grau mais comum (49,4%), seguida pelo ensino secundário (22%) e pelo mestrado (20,1%). Graus de escolaridade mais baixos, como o 2.º ou 3.º ciclos do ensino básico, são residuais, com 0,6% em cada categoria. Estes dados sublinham a evolução na qualificação dos profissionais que integram a AP em Portugal.

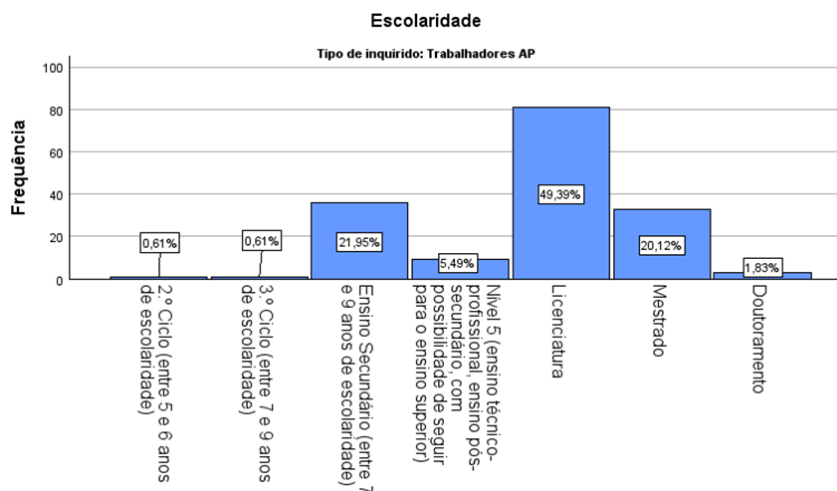


Figura 6.7. Escolaridade dos Trabalhadores AP (%)

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

## 6.2. Análise descritiva dos resultados

### 6.2.1. Imagem Institucional e Prestígio Profissional

A análise da imagem da AP revela uma clivagem perceptual significativa entre os dois grupos. O índice de imagem institucional, construído a partir de variáveis como a atratividade, a reputação e a capacidade de inovação, mostra que os jovens atribuem uma avaliação mais crítica (média de 2,8 em 5) em comparação com os trabalhadores da AP, cuja percepção é ligeiramente mais positiva, embora ainda moderada (média de 3,0 em 5) (Figura 6.8). Ambos os valores orbitam o ponto neutro da escala, sugerindo que a AP não é vista como uma empregadora de topo, especialmente aos olhos das novas gerações.

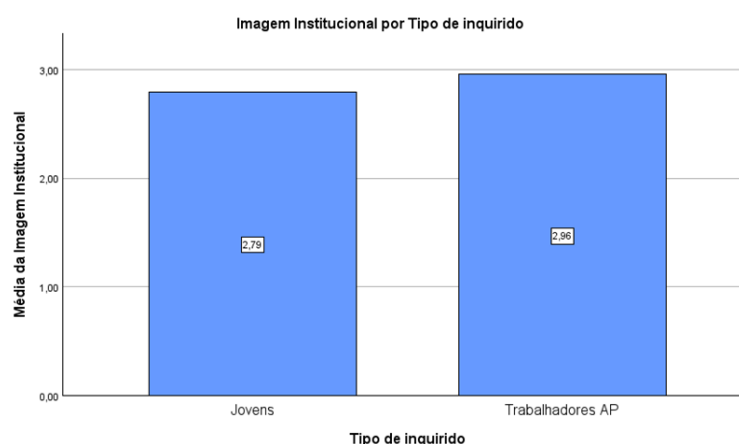


Figura 6.8. A Imagem Institucional da AP na perspectiva dos *Inquiridos* (%)

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Esta percepção de estagnação é corroborada pela dirigente entrevistada, Chefe da Divisão de Recrutamento e Valorização Profissional da DGAEP, que identifica a morosidade e a falta de dinamismo nos processos de recrutamento como um obstáculo crítico. Segundo a sua perspectiva, apesar dos avanços com a nova plataforma de emprego público, "os procedimentos continuam demasiado morosos". A dirigente defende uma postura mais proativa por parte dos serviços, que deveriam "ir além do cumprimento formal da lei" e adotar estratégias como webinars ou uma comunicação mais transparente sobre novas modalidades de trabalho, como o teletrabalho.

A falta de prestígio associado à função pública acentua esta imagem deficitária. Os dados são inequívocos: apenas 22,3% dos jovens consideram que trabalhar na AP é sinónimo de prestígio, uma percentagem que, embora suba para 40,1% entre os trabalhadores da AP, permanece minoritária (Figura 6.9). Esta dissonância entre a percepção externa (jovens) e a interna (trabalhadores) sugere que, embora a experiência no setor possa moderar algumas visões negativas, o prestígio da carreira pública encontra-se genericamente erodido.

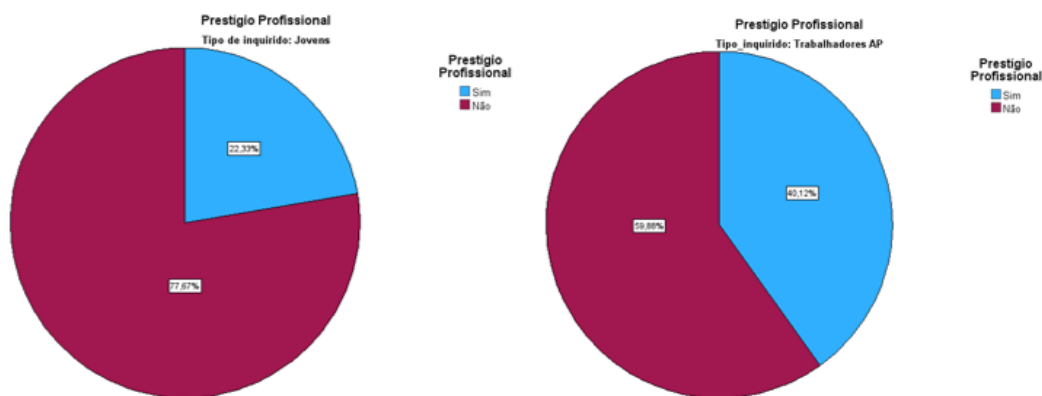


Figura 6.9. O Prestígio Profissional da AP na perspectiva dos *Inquiridos* (%)

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Em linha com estes resultados, a especialista da DGAEP aponta para a "inexistência de uma estratégia de comunicação estruturada" que divulgue eficazmente a missão e as oportunidades na AP. A consequência, refere, é que "muitos jovens ingressam essencialmente em busca de estabilidade, mas sem conhecimento aprofundado das funções", o que pode levar à desilusão e comprometer a retenção de talentos. A sua sugestão passa por iniciativas de aproximação ao meio académico, desde o ensino secundário, para alinhar as expectativas e dar a conhecer a realidade multifacetada do serviço público.

### 6.2.2. Perceções sobre as dinâmicas geracionais e cultura organizacional na AP

A análise aprofunda-se nas perceções sobre a cultura interna da AP, com resultados que revelam tanto pontos de convergência como de acentuado desacordo.

Um dado notável é o consenso sobre os benefícios da convivência intergeracional. Ambos os grupos avaliam de forma muito positiva a presença de diferentes gerações no ambiente de trabalho, considerando-a enriquecedora. A ausência de uma diferença estatisticamente significativa ( $p=0,481$ ), validada pelo teste de Mann-Whitney, confirma que a diversidade etária é vista como um ativo, e não como uma fonte de conflito.

No entanto, quando questionados sobre se a cultura organizacional rígida dificulta a entrada de jovens, emerge uma perceção mais ambivalente. Embora não se tenha encontrado uma diferença estatisticamente significativa ( $p=0,413$ ) entre os grupos, os jovens tendem a sentir esta barreira de forma mais acentuada.

O ponto de maior dissonância, e um dos achados mais relevantes deste estudo, surge na questão da valorização das competências e ideias dos jovens. Os resultados do teste de Mann-Whitney revelam uma diferença estatisticamente significativa ( $p=0,011$ ;  $p<0,05$ ). Ambos os grupos tendem a discordar que a AP valoriza os seus jovens profissionais, mas esta perceção é significativamente mais intensa entre os próprios jovens. Este dado aponta para uma lacuna crítica

na gestão de talentos, sugerindo que as contribuições das novas gerações não estão a ser plenamente reconhecidas ou integradas.

Quadro 6.1. Postos Médios das percepções sobre a convivência intergeracional e valorização dos jovens

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

	Tipo_inquirido	N	Posto médio	Soma de Classificações
Varias_geracoes	Jovem	103	128,62	13248,00
	Trabalhador AP	161	134,98	21732,00
	Total	264		
jovens_cultura	Jovem	103	137,14	14125,50
	Trabalhador AP	161	129,53	20854,50
	Total	264		
jovens_voz	Jovem	103	118,15	12169,00
	Trabalhador AP	161	141,68	22811,00
	Total	264		

A dirigente da DGAEP corrobora esta leitura, admitindo que "não existe uma política de gestão de conhecimento transversal à AP". Reconhece que boas práticas, como a figura do tutor, são pontuais e que é necessário "compilar e divulgar" estas iniciativas para facilitar a integração. Adicionalmente, salienta a importância de uma abordagem integrada, que valorize também os trabalhadores mais experientes "até ao momento da aposentação", defendendo uma política de transição geracional que promova um ambiente colaborativo e equilibrado.

### 6.2.3. Perceções sobre as reformas da AP e o seu impacto

Relativamente à percepção de que a implementação das reformas melhorou a eficiência e a motivação dos trabalhadores da AP, observam-se distinções claras entre os grupos. Os jovens apresentam uma visão mais favorável, com uma média de 3,32, ligeiramente acima do ponto neutro da escala (3.00). Por outro lado, os trabalhadores da AP registaram uma média de 2,99, posicionando-se marginalmente abaixo do ponto neutro. Embora ambas as medianas sejam 3,00, sugerindo uma tendência central para a neutralidade, o desvio-padrão foi mais elevado no grupo dos trabalhadores da AP, indicando maior dispersão nas suas respostas.

Este resultado é corroborado pelo teste U de Mann-Whitney ( $Z=-2,289$ ;  $p=0,022$ ), que revela uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos. A distribuição das respostas dos trabalhadores da AP mostra maior amplitude e uma ligeira inclinação para a discordância, enquanto os jovens demonstram uma concentração maior em torno da neutralidade ou ligeira concordância. Estes dados sugerem uma visão mais favorável dos jovens sobre o impacto das reformas na dinâmica interna da AP.

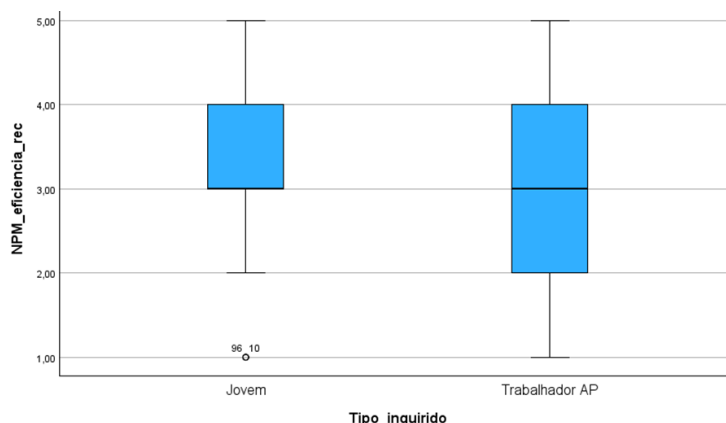


Figura 6.10. Distribuição das Percepções sobre Eficiência após aplicadas as reformas do NPM, por Tipo de *Inquiridos*

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

No que se refere à percepção de que as reformas prejudicaram a motivação dos trabalhadores, priorizando a eficiência em detrimento da estabilidade, as médias apontam para uma distinção mais clara. Os trabalhadores da AP registraram uma média de 3,39, acima do ponto neutro, indicando uma tendência para concordar que as reformas causaram desmotivação. Em contraste, os jovens apresentaram uma média de 3,03, mais próxima da neutralidade. A análise dos dados sugere uma experiência mais negativa por parte de quem já está inserido na AP.

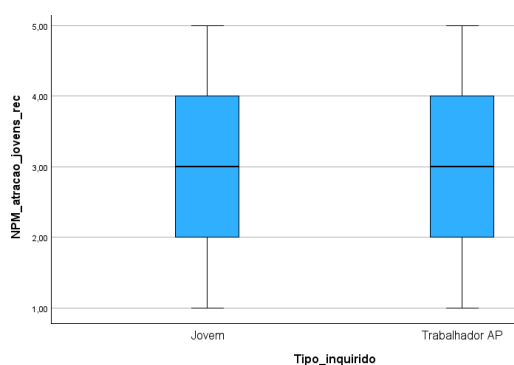


Figura 6.11. Distribuição das Percepções sobre a Atração dos jovens após aplicadas as reformas do NPM, por Tipo de *Inquiridos*

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Por fim, a percepção geral da atratividade da AP enquanto empregadora apresentou uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos ( $Z=-5,538$ ;  $p<0,001$ ). Os jovens percebem a atratividade global da AP de forma significativamente mais positiva do que os Trabalhadores da AP. Este resultado reforça a tendência geral de uma visão mais otimista por parte das novas gerações em relação à AP, contrastando com as percepções dos trabalhadores mais experientes.

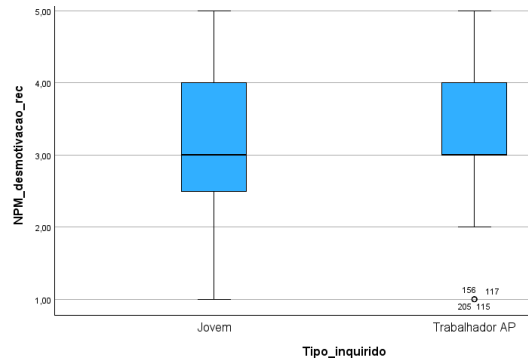


Figura 6.12. Distribuição das Percepções sobre a Desmotivação após aplicadas as reformas do NPM, por Tipo de *Inquiridos*

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

#### 6.2.4. Prioridades e fatores de decisão no acesso à AP

A análise dos fatores que influenciam a decisão de ingressar ou permanecer na AP revela as distintas prioridades que moldam as expectativas de cada grupo (Figura 6.13).

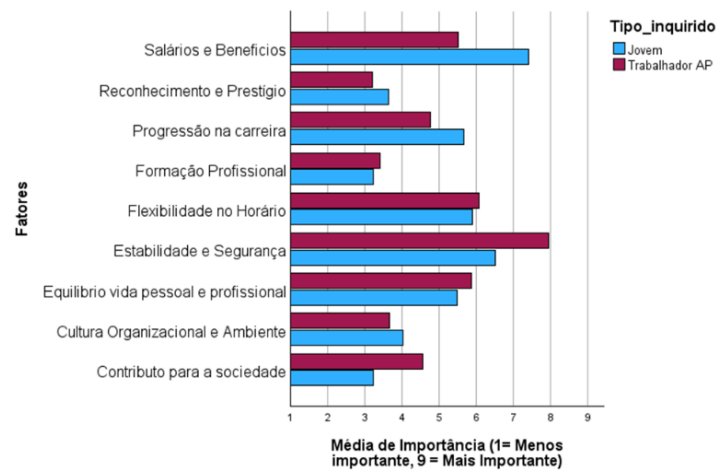


Figura 6.13. Média da Importância dos Fatores Profissionais, por Jovens e Trabalhadores AP

Fonte: Elaboração própria através do SPSS

Para os jovens, a dimensão de Salários e Benefícios surge como o fator mais importante. Esta primazia da compensação financeira, aliada à percepção negativa sobre as remunerações e progressão na AP, constitui um dos maiores entraves à sua atratividade. A dirigente entrevistada reconhece esta realidade, afirmando que muitos jovens "apenas tomam consciência das limitações de progressão depois de iniciarem funções" e que existe uma "visão idealizada do setor privado".

Em flagrante contraste, a Estabilidade e Segurança no emprego é a principal prioridade para os trabalhadores da AP. Este dado evidencia como a experiência dentro do sistema solidifica a valorização de um dos seus pilares históricos. Ainda assim, a estabilidade permanece um fator de grande importância para os jovens, conforme confirma a dirigente da DGAEP: "apesar da estabilidade não ser o fator ao qual os jovens dão mais primazia, ainda continua a ser um fator de atratividade essencial".

As aspirações como Progressão na Carreira, Reconhecimento e Prestígio e Formação Profissional são consistentemente mais valorizadas pelos jovens, refletindo a ambição de desenvolvimento e crescimento característica da Geração Z. Em contrapartida, os trabalhadores da AP atribuem maior peso a fatores como o Contributo para a Sociedade e a Cultura Organizacional, indicando uma possível reorientação de prioridades com a maturidade profissional e a integração na missão do serviço público.

A Flexibilidade e o Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional são valorizados por ambos, embora com uma ligeira vantagem para os jovens. A dirigente da DGAEP contextualiza este ponto, explicando que, embora a lei preveja mecanismos como o teletrabalho, a sua aplicação é heterogénea e enfrenta resistências culturais ligadas à "valorização da presença física". Alerta ainda para uma "tendência para reduzir o regime de teletrabalho", que pode gerar frustração, apesar dos investimentos do PRR em equipamentos e espaços de coworking.

As sugestões recolhidas na questão aberta reforçam e quantificam estas prioridades. A melhoria salarial (39,7%) e a progressão na carreira (25,5%) são as mudanças mais solicitadas globalmente. A análise estatística (Teste Qui-Quadrado) revela que os jovens defendem de forma significativamente mais vincada a necessidade de melhores salários, mais oportunidades de progressão, maior flexibilidade e mais reconhecimento. Adicionalmente, destacam-se pela ênfase na inovação e tecnologia e na redução da burocracia, refletindo o seu desejo por um ambiente de trabalho mais ágil e moderno.

Em suma, os resultados desenham um retrato complexo, marcado por uma dissonância clara entre a perspetiva externa, mais aspiracional e focada no desenvolvimento e compensação (jovens), e a experiência interna, mais crítica, cética em relação a mudanças e focada na segurança e no propósito da função (trabalhadores da AP).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação partiu de uma questão central: de que forma os jovens licenciados da Geração Z percebem a Administração Pública (AP) como empregadora e que fatores determinam a sua atratividade num contexto de envelhecimento dos quadros? Para responder a esta questão, foram delineados três objetivos principais: (1) diagnosticar as percepções sobre a AP junto dos jovens e dos trabalhadores no ativo; (2) identificar as dissonâncias entre as expectativas da Geração Z e a proposta de valor da AP; e (3) analisar as dinâmicas intergeracionais e o impacto das reformas recentes. Concluída a investigação, este capítulo final sistematiza a forma como estes objetivos foram alcançados, sintetiza as principais conclusões e apresenta recomendações estratégicas.

A revisão bibliográfica demonstrou que o aumento da esperança média de vida e a diminuição das taxas de natalidade resultam num mercado de trabalho com uma população ativa envelhecida, uma tendência particularmente acentuada no setor público nacional. Em resposta ao primeiro objetivo, o estudo foi além do diagnóstico teórico, ao explorar empiricamente como as percepções dos jovens licenciados e dos trabalhadores da AP se alinham ou divergem face aos desafios identificados.

A literatura aponta que o envelhecimento da força de trabalho na AP não é meramente um reflexo demográfico, mas também uma consequência das políticas de emprego e das restrições de recrutamento. Os dados da DGAEP, que indicam uma idade média de 48,3 anos, materializam as preocupações teóricas sobre a capacidade do Estado de renovar os seus quadros. Este cenário não é apenas um problema quantitativo; ameaça a própria capacidade qualitativa da AP, algo que se reflete na percepção de estagnação identificada nos resultados, onde a AP não é vista como uma organização particularmente inovadora.

No que diz respeito ao objetivo de analisar as dinâmicas intergeracionais, o estudo cumpriu o seu propósito ao revelar que a coexistência de diversas gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z) é vista de forma encorajadora: tanto os jovens como os trabalhadores da AP convergem na percepção de que a convivência de diferentes gerações é positiva e enriquecedora. Este consenso sugere um ponto de partida promissor para a implementação de estratégias de diversidade.

No entanto, a investigação revelou uma dissonância crítica: apesar do reconhecimento geral da riqueza geracional, os jovens sentem uma clara desvalorização das suas competências e ideias. Esta disparidade de percepção, estatisticamente significativa, aponta para uma lacuna na operacionalização de uma verdadeira gestão multigeracional e responde diretamente à necessidade de identificar os obstáculos à integração dos jovens.

Um dos eixos teóricos cruciais foi a transferência de conhecimento. A "Estratégia para a Inovação do Estado e da Administração Pública 2020/2023" já reconhece esta urgência. Contudo, a percepção de desvalorização das ideias dos jovens, apurada no nosso estudo, sugere que, na

prática, os mecanismos de transmissão de conhecimento podem não estar a operar de forma bidirecional. Esta leitura é corroborada pela dirigente entrevistada, que reconhece a ausência de uma “política de gestão de conhecimento transversal à AP”.

A literatura também abordou o paradigma burocrático que ainda rege a AP. As nossas descobertas indicam que as reformas da AP são vistas de forma mais favorável pelos jovens em termos de eficiência, enquanto os trabalhadores em funções públicas as associam a um prejuízo para a motivação. Esta clivagem aponta para um conflito entre a perceção externa (jovens) e a experiência interna (trabalhadores), sublinhando que a modernização pode ter efeitos colaterais na perceção interna.

Para cumprir o objetivo de identificar os fatores de atratividade e as dissonâncias entre gerações, a investigação confirmou as prioridades teóricas da Geração Z, com salários e benefícios a emergirem como o fator mais valorizado pelos jovens, contrastando com a estabilidade e segurança no emprego, que são a principal prioridade para os trabalhadores da AP. Esta diferença revela uma mudança de paradigma: enquanto a estabilidade foi historicamente um pilar da atratividade da AP, as novas gerações, apesar de a valorizarem, procuram também uma compensação financeira mais competitiva e oportunidades de crescimento rápido. As sugestões abertas dos inquiridos reforçam esta perspetiva: a melhoria salarial e a progressão na carreira são as alterações mais frequentemente apontadas pelos jovens.

A análise integrada da revisão bibliográfica e dos resultados empíricos sublinha que o envelhecimento na AP não é um desafio isolado; é um complexo interligado com a cultura organizacional, as políticas de gestão de pessoas e a capacidade de adaptação. A AP encontra-se numa encruzilhada: para garantir a continuidade e a qualidade dos seus serviços, é imperativo que promova uma transformação profunda, que se traduza numa redefinição da sua proposta de valor para as gerações futuras.

Com base nesta análise, e respondendo ao objetivo final do estudo, apresentam-se as seguintes recomendações:

- 1) Implemente uma gestão multigeracional ativa e inclusiva: É fundamental ir além do reconhecimento da diversidade. A AP deve criar mecanismos formais e informais que permitam a partilha bidirecional de conhecimento, valorizando ativamente as competências e as ideias inovadoras dos jovens. Programas de mentoria reversa podem ser exemplos para combater a perceção de desvalorização sentida pelos jovens, que se revelou estatisticamente significativa.
- 2) Reestruture a proposta de valor para jovens talentos: As perceções sobre o salário e a progressão de carreira são críticas. A AP precisa de rever as suas políticas remuneratórias para o início de carreira, tornando-as mais competitivas, dado que este é o fator de maior importância identificado pelos jovens. Além disso, é essencial agilizar e clarificar os

percursos de progressão. A flexibilidade laboral deve ser vista como uma ferramenta estratégica.

- 3) Modernize a cultura organizacional e os processos: A perceção de uma cultura rígida e burocrática é um entrave. É necessário investir na simplificação de processos, na digitalização e na promoção de uma cultura de inovação. As reformas devem ser comunicadas de forma mais eficaz para mitigar a desmotivação, particularmente entre os trabalhadores já inseridos.
- 4) Reforce a motivação intrínseca para o serviço público: Embora os fatores extrínsecos sejam importantes, a AP não pode descurar a sua missão social. É fundamental realçar o impacto e a relevância do trabalho no serviço público, criando oportunidades para que os jovens sintam um forte propósito no seu desempenho.
- 5) Otimize a comunicação e o marketing institucional: A forma como a AP é percecionada externamente é vital. É necessário um esforço de comunicação para desmistificar estigmas, destacar as oportunidades e mostrar uma AP moderna e dinâmica, combatendo diretamente a baixa perceção de prestígio apurada junto do público jovem.

## **LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

É importante reconhecer as limitações do presente estudo. A utilização de uma amostra não-probabilística de conveniência, recolhida através do método de bola de neve, limita a generalização estatística dos resultados para a totalidade da população em análise. Embora a dimensão da amostra seja robusta para uma dissertação de mestrado, não possui representatividade nacional. Adicionalmente, a investigação qualitativa centrou-se numa única entrevista, que, apesar de muito rica, representa uma perspetiva institucional específica.

Neste sentido, sugerem-se várias linhas para investigações futuras. Seria pertinente a realização de um estudo quantitativo com uma amostra probabilística e representativa a nível nacional, para validar os padrões aqui identificados. Adicionalmente, estudos de caso qualitativos em diferentes organismos públicos (ministérios, municípios, institutos) permitiriam comparar a aplicação de políticas de gestão de pessoas e a cultura organizacional em diferentes contextos. Por fim, uma abordagem longitudinal, que acompanhasse um grupo de jovens licenciados ao longo do tempo (antes, durante e após a entrada na AP), ofereceria dados valiosos sobre a evolução das suas perceções e níveis de satisfação.

Em suma, o envelhecimento na AP exige mais do que um ajuste pontual; requer uma visão estratégica de longo prazo que alie a tradição da estabilidade e do serviço público à necessidade premente de inovação, agilidade e valorização dos seus recursos humanos. Só assim a AP poderá garantir a sua resiliência e continuar a desempenhar o seu papel elementar no desenvolvimento da sociedade portuguesa.



## BIBLIOGRAFIA

- Abrams, J., & von Frank, V. (2013). *The multigenerational workplace*. Corwin Press.
- Adobor, H., Kudonoo, E., & Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: A study of public sector agencies. *The International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 671–687. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0222>
- AESGA. (2006). *Tópicos em Gestão de Pessoas - Volume 2*. <https://www.aesga.edu.br/files/812b2bd69d1219c539496a3da1c6fb43.pdf>
- Almeida, F., Faria, D., & Queirós, A. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), 369–387. <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.
- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Springer.
- Banco de Portugal. (2021, dezembro). *Boletim Económico*. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_dez2021\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2021_p.pdf)
- Banco de Portugal. (2023, junho). *Boletim Económico*. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_jun2023\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2023_p.pdf)
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image and reputation: Examining the influence on employer attractiveness perceptions in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218–229. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572>
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2002). *Continuity management: Preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. Wiley.
- Behrens, B., & Eitner, C. (2021). *Shaping intergenerational management, demography, diversity and digitisation in public administration*. European Institute of Public Administration. <https://www.eipa.eu>

- Bellé, N., & Ongaro, E. (2014). NPM, administrative reforms and public service motivation: Improving the dialogue between research agendas. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 382–400. <https://doi.org/10.1177/0020852313514523>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Bilhim, J. A. (2021). As reformas da administração pública em Portugal: Últimos 20 anos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83725>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Borrell, J. (2020, 5 de julho). *A demografia e a Europa no mundo*. Serviço Europeu para a Ação Externa. [https://www.eeas.europa.eu/eeas/demografia-e-europa-nomundo\\_pt](https://www.eeas.europa.eu/eeas/demografia-e-europa-nomundo_pt)
- Brander-Peetz, N., Peetz, D., & Brough, P. (2021). Turnover intentions, training and motivations among Australian union staff. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 403–422. <https://doi.org/10.1177/0143831X211017216>
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87–104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>
- Cabo, B. (2024). *Atratividade do empregador para a Geração Z portuguesa* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório UCP. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/46429/1/203667387.pdf>
- Carloni, A. R., Silva, C. C., Oliveira, G. O. A., Castelo Branco, F. A., & Marques, I. C. (2024). Geração Z no setor público: Desafios e oportunidades na gestão de pessoas. In C. N. Lorentz (Org.), *Os desafios de liderar a geração Z na gestão pública* (Cap. 9). Editora Poisson. <https://doi.org/10.29327/5443866.1-9>
- Caupers, J. (1998). *Introdução à ciência da administração pública*. Âncora Editora.

- Cekada, T. L. (2012, 1 de março). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. *Professional Safety*, 57(3), 40–44.
- Centeno, M., & Novo, A. (2012). Segmentação. In *Boletim Económico Primavera 2012* (pp. 21-26). Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-primavera-2012>
- Chanlat, J. F. (2002, 8-11 de outubro). *O gerencialismo e a ética do bem comum: A questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos* [Apresentação de artigo]. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Chanlat, J. F. (2003). Le managérialisme et l'éthique du bien comum: La gestion de la motivation au travail dans les services publics. In D. Thibaut, J.-L. Genard, & A. Pireaux (Eds.), *La motivation au travail dans les services publics*. L'Harmattan.
- Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração*. McGraw-Hill.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Colley, L. (2013). Understanding ageing public sector workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design? *Public Management Review*, 16(7), 1030–1052. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771697>
- Costello, J., Homberg, F., & Secchi, D. (2020). The public service motivated volunteer: Devoting time or effort? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(5), 987–1007. <https://doi.org/10.1177/0899764020912157>
- Crawford, J. O., Davis, A., Cowie, H., & Dixon, K. (2016). *The ageing workforce: Implications for occupational safety and health - A research review*. European Agency for Safety and Health at Work.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2007, 20 de abril). *Relatório final*. <https://www.dgaep.gov.pt/upload/homepage/Relatoriofinal.pdf>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2023, 19 de dezembro). *Boletim do Emprego Público*, N.º 25.

[https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/2023/BOEP25/DGAEP\\_DIOEP\\_BOEP\\_25\\_19122023.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/2023/BOEP25/DGAEP_DIOEP_BOEP_25_19122023.pdf)

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (n.d.-a). *Revista de Administração e Emprego Público*. Obtido a 16 de setembro de 2025, de <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/revista-de-administracao-e-emprego-publico/41728>

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (n.d.-b). *Sistema de Tramitação Administrativa de Procedimentos (STAP)*. Obtido a 16 de setembro de 2025, de <https://www.dgaep.gov.pt/stap/index.cfm?objid=A1AA566C-0B40-4A7E-BD73-1BCD1AC4C262>

Domingos, C., Ferreira, M., & Barbosa, M. (2022). *Diagnóstico da atratividade do setor para jovens com novas áreas de competências*. AIMMP – Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal. [https://aimmp.pt/wp-content/uploads/2022/10/Qualify\\_2022\\_Diagnostico\\_JUN\\_2022.pdf](https://aimmp.pt/wp-content/uploads/2022/10/Qualify_2022_Diagnostico_JUN_2022.pdf)

Eurostat. (2024). *Demography of Europe – 2024 edition*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2024>

EY. (2025, 28 de maio). *Compreendendo o valor (e os valores) da Geração Z*. Family Business Magazine. [https://www.ey.com/pt\\_br/insights/family-enterprise/compreendendo-o-valor-e-os-valores-da-geracao-z](https://www.ey.com/pt_br/insights/family-enterprise/compreendendo-o-valor-e-os-valores-da-geracao-z)

Fernandes dos Santos, H. J. (2022). *Impacto da motivação para o serviço público nas intenções de turnover: O papel moderador do tipo de contrato de trabalho* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39564/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Helder%20Santos.pdf>

Ferreira, J. N. (2023, 21 de junho). *Patrão Estado perde atratividade junto dos jovens licenciados*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2023/06/21/patrao-estado-perde-atratividade-junto-dos-jovens-licenciados/>

Ferraz, D. (2020). *Administração (a)política? O retrato e os fatores de seleção do dirigente público*. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1166–1187. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190417>

Fink, A. (2009). *How to conduct surveys: A step-by-step guide* (4th ed.). SAGE Publications.

- Ganharão, R. (1996). *A Reforma do Estado e a Administração Pública*. Instituto Nacional de Administração.
- Gonçalves, R. (2000). *Administração pública e reforma administrativa em Portugal*. Almedina.
- Gopinath, R. (2016, 19 de julho). Book review: The Principles of Product Development Flow by Donald G. Reinertsen. *Gopinath*. <http://www.rgopinath.com/2016/07/19/the-principles-of-product-development-flow-donald-g-reinertsen/>
- Governo de Portugal. (2022). *Acordo plurianual de valorização dos trabalhadores da administração pública*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDY2MAQAZFxIEAUAAAA%3d>
- Harvard Business Publishing. (2020). *The three A's of inclusion: Awareness, authenticity, and accountability*. Harvard Business Publishing Corporate Learning. <https://www.harvardbusiness.org>
- Harvey, J.-F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 615–630. <https://doi.org/10.1108/13673271211246187>
- Harvey, S. (2012). Amnesia organizational: The challenge of retaining corporate memory amidst baby boomer retirements. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 768–785. <https://doi.org/10.1108/13673271211262794>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1962). *The motivation to work* (2nd printing). John Wiley & Sons.
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Distribuição das remunerações brutas por trabalhador: Administrações Públicas e sector privado da economia, 2021* [Destaque de informação à comunicação social]. <https://www.ine.pt>
- Jenkins, R. (2015a). *15 aspects that highlight how Generation Z is different from millennials*. Business 2 Community. <https://www.business2community.com/social-data/15-aspects-that-highlight-how-generation-z-is-different-from-millennials-01244940>

- Jenkins, R. (2015b). *Who is Generation Z: Understanding what matters most to the post-millennial generation?* Ryan Jenkins blog. <https://blog.ryan-jenkins.com/2015/06/04/who-is-generation-z-understanding-what-matters-most-to-the-post-millennial-generation>
- Jin, Z., Ali, I., Ali, M., Grigore, G., & Molesworth, M. (2020). The moderating role of corporate reputation and employee-company identification on the work-related outcomes of job insecurity resulting from workforce localization policies. *Journal of Business Research*, 117, 825–838. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.060>
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.014>
- King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124–151. <https://doi.org/10.1002/job.2118>
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17–39. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Kooij, D. (2015). Age-related factors in the workplace: The impacts on employee development and organizational outcomes. *Academy of Management Review*, 40(4), 511–536. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0139>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Lago, R. (2023). *Mudanças e desafios decorrentes da entrada da Geração Z no Mercado de Trabalho, em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Lewis, D. E. (2010). Measurement and public service motivation: New insights, old questions. *International Public Management Journal*, 13(1), 46–55. <https://doi.org/10.1080/10967491003662880>

- Lima, E. T., Boniolo, M. C., Silva, T. C. M., & Oliveira, M. A. (2022). Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica ACERTTE*, 2(6), e2677. <https://doi.org/10.47820/acertte.v2i6.77>
- Madureira, C. (2018). Redução e envelhecimento do emprego público em Portugal no início do século XXI: Que consequências esperar? *Lusíada. Economia & Empresa*, (24), 59–75. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16570/1/redu%C3%A7%C3%A3o%20e%20envelhecimento%20do%20emprego%20p%C3%ABAblico%20em%20Portugal%202018.pdf>
- Madureira, C. (2020). A Administração Pública em Portugal e a Reforma da Troika. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 14(2), 134–156.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2014). *Envelhecimento demográfico na Administração Pública Central: Uma abordagem prospetiva*. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). [https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/Envelhecimento\\_Demografico\\_AP\\_Central.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/Envelhecimento_Demografico_AP_Central.pdf)
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*, (2), 83–110. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14948/5/RAEP%20n%c2%ba2.pdf>
- Mamede, R. P., & Adão e Silva, P. (Eds.). (2020). *O Estado da Nação e as Políticas Públicas 2020: Valorizar as Políticas Públicas*. IPPS-Iscte. [https://ipps.iscte-iul.pt/images/PDF/EstadoNacao/O\\_Estado\\_da\\_Nacao\\_e\\_as\\_Politiclas\\_Publicas\\_2020.pdf](https://ipps.iscte-iul.pt/images/PDF/EstadoNacao/O_Estado_da_Nacao_e_as_Politiclas_Publicas_2020.pdf)
- Mangili, A. C. (2014). *Comportamento organizacional: Como administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade do Extremo Sul Catarinense]. Repositório Institucional UNESC. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2390>
- Marginean, A. E. (2021). Gen Z perceptions and expectations upon entering the workforce. *European Review of Applied Sociology*, 14(22), 20–30. <https://doi.org/10.1515/eras-2021-0003>
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41(8), 771–781. <https://doi.org/10.1108/00251740310496288>

- Martins, R. I. M. (2021). *Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/38708/1/Rosa\\_Martins.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/38708/1/Rosa_Martins.pdf)
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Harper & Row.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração* (5ª ed.). Editora Atlas S.A.
- McCrandle, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. McCrandle Research.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y., & Xu, L. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 99–107. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556013>
- Micropower. (2020). *7 estratégias de como motivar a geração Z no trabalho*. <https://micropowerglobal.com/como-motivar-a-geracao-z/>
- Moldar o futuro do trabalho no sector público. (2023, 28 de fevereiro). *Expresso*. <https://expresso.pt/opiniao/2023-02-28-Moldar-o-futuro-do-trabalho-no-sector-publico-6f21dd8e>
- Mozzicafreddo, J., Araújo, J. F., & Pereira, P. T. (2001). *Administração Pública em Mudança: Problemas e Perspectivas*. Edições Colibri.
- Nações Unidas. (n.d.). *Envelhecimento*. ONU Portugal. Obtido a 16 de setembro de 2025, de <https://unric.org/pt/envelhecimento/>
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/2006/guide-good-practice-age-management>
- Nguyen, T. Q. T., & Truong, T. P. (2024). Linking public service motivation, perceived external career barriers, and public-sector attraction. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(3), 264–290. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2229924>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>

- North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Modern attitudes toward older adults in the aging world: A cross-cultural meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 141(5), 993–1021. <https://doi.org/10.1037/a0039469>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2007). *Ageing and the public service: Human resources challenges*. OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service\\_9789264029712-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en)
- Organização das Nações Unidas. (2023, 13 de maio). *OMS quer que o mundo antecipe desafios da saúde no pós-pandemia*. UN News. <https://news.un.org/pt/story/2023/05/1814652>
- Pagliari, A. C., & Cleto, V. H. (n.d.). Max Weber e a burocracia na Administração Pública brasileira: Apresentação do problema e proposta de reforma. *Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura*, (4). <https://doi.org/10.48143/rdai/04.acp>
- Patel, A. S., Moake, T. R., & Oh, N. (2017). Employee engagement for an increasingly educated workforce: The impact of competitive team climate. *Journal of Personnel Psychology*, 16(4), 186–194. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000188>
- Pereira, M. P. A. (2021). *A Motivação na Administração Pública portuguesa: Um estudo sobre a public service motivation e o desempenho individual percebido* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://hdl.handle.net/10400.5/24799>
- Pereira, S. I. A. G. C. (2024). *Longevidade e Práticas de GRH: Retenção de trabalhadores em fim de carreira e transferência do conhecimento* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/30448/1/Disserta%20a7%20a3o%20-%20Susana%20Pereira.pdf>
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471–488. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>

- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2022). Churning de recursos humanos: Setor privado versus setor público. *Revista de Gestão Pública e Privada*, 1(1), 163–181. <https://periodicos.fgv.br/rgplp/article/view/85188/83269>
- Reis, M. I. dos. (2021). *Preferências dos millennials na escolha de emprego: PME's versus grandes empresas* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/22703/1/DM-MIR-2021.pdf>
- Rocha, J. (2000). O Novo Gerencialismo na Administração Pública: A Influência do New Public Management em Portugal. *Revista de Gestão Pública*, 7(1), 87–103.
- Rodrigues, R., & Santos, H. (2022, 27 de junho). Consequências da desmotivação no setor público. *RH Magazine*. <https://www.isg.pt/2022/06/27/consequencias-da-desmotivacao-no-setor-publico/>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 4–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Silva, L. C., Zanoti, P. T., & Mazon, V. E. R. (2017). Como as empresas podem se adaptar para sua sobrevivência no mercado competitivo atendendo todas as gerações? In C. N. Lorentz (Org.), *Tópicos em gestão de pessoas* (Vol. 2, pp. 51–58). Poisson.
- Silva Tomás, S. (2020). *A eleição da administração pública enquanto área de emprego para jovens licenciados* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21101/1/Master\\_Sophie\\_Silva\\_Tomas.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21101/1/Master_Sophie_Silva_Tomas.pdf)
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3(3), 106–119.
- Souto, L. F., & Bruno-Faria, M. de F. (2021). *Risco de perda de conhecimento no contexto da administração pública: Uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base de dados SciELO*. Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 248–268. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0003>
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2022). World population prospects 2022: Summary of results. [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022\\_summary\\_of\\_results.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf)
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143–167. <https://doi.org/10.1080/10967490801887970>
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 261–278). Palgrave Macmillan.
- Weber, M. (1984). *Max Weber: Ein Lebensbild*. J.C.B. Mohr.
- William, D. (2016, 14 de julho). Millennials vs Generation Z: What employers must know. *Small Business Trends*. <https://smallbiztrends.com/2016/07/millennials-vs-generation-z.html>



## FONTES

*Constituição da República Portuguesa.* (2005). *Diário da República*, I Série-A, N.º 163/2005.

<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

*Decreto-Lei n.º 13/2024, de 10 de janeiro.* (2024). *Diário da República*, I Série, N.º 7.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/13-2024-836437685>

*Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro.* (2008). *Diário da República*, I Série, N.º 41, 1.º suplemento.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/12-a-2008-493922>

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, de 31 de julho.* (2020). *Diário da República*, I Série,

N.º 148. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucaoconselho-ministros/55-2020-139209032>

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 98/2020, de 13 de novembro.* (2020). *Diário da República*, I

Série, N.º 222. [https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/98-2020-](https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/98-2020-148444002)

[148444002](https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/98-2020-148444002)



## ANEXOS

### ANEXO A

#### Questionário – Jovens

Estudo sobre as perceções dos jovens sobre o trabalho na Administração Pública

##### Consentimento informado

Enquadramento: O presente estudo integra-se numa investigação académica que visa compreender as perceções dos jovens com grau académico superior relativamente ao trabalho na Administração Pública (AP) em Portugal. Nos últimos anos, a AP tem enfrentado vários desafios, nomeadamente, o envelhecimento do seu quadro de pessoal, a dificuldade em atrair e reter jovens qualificados e a necessidade de adaptação a novas dinâmicas de gestão, mais orientadas para resultados, eficiência e inovação.

Neste contexto, torna-se relevante auscultar os jovens adultos sobre os fatores que influenciam a sua motivação para considerar uma carreira no setor público, bem como recolher a perspetiva de trabalhadores da AP no ativo, de forma a compreender como avaliam a capacidade do setor em integrar e valorizar as gerações mais jovens.

##### Objetivo:

Este questionário tem como principais objetivos:

Analisar a atratividade do emprego público junto dos jovens com grau académico superior da Geração Z (18–30 anos);

Explorar o impacto da aplicação de princípios da Nova Gestão Pública (NGP) (como a ênfase na eficiência, na avaliação de desempenho e nos resultados) na perceção destes jovens;

Investigar as dinâmicas intergeracionais na AP (nomeadamente, a convivência entre diferentes faixas etárias e a valorização das ideias e competências dos mais jovens).

Através destas dimensões, pretende-se contribuir para a reflexão sobre o futuro da AP portuguesa e para a formulação de estratégias que promovam a sua modernização e atratividade junto das novas gerações.

##### Pressupostos:

Em virtude desta colaboração compreendo os seguintes aspetos

1. Responsabilidade: O presente estudo é da responsabilidade da investigadora e orientação.

2. Regulamentação. Serão respeitadas as exigências do Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados (Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de abril).
3. Confidencialidade: A confidencialidade será garantida pelo tratamento estatístico dos dados e pelo anonimato dos participantes. Nunca será perguntado o nome, número do cartão de cidadão, de contribuinte ou outra informação que exponha a sua identidade.
4. Desistência: Durante o processo de resposta pode desistir a qualquer momento. Essa opção não terá qualquer consequência negativa para si ou para outros. Após terminar a sua participação, porém, deixará de ser possível identificar e anular o seu contributo.
5. Incentivo: A sua participação é voluntária e não terá qualquer retribuição financeira.
6. Contributo: Os dados obtidos servirão exclusivamente para fins de investigação e poderão contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas mais alinhadas com as expectativas dos jovens e com as necessidades de renovação e inovação da AP.
7. Efeitos adversos: Não se preveem riscos ou efeitos adversos associados à participação neste estudo.
8. Duração: Prevê-se que a sua participação dure até cerca de 15 minutos.

Eu li e compreendi o âmbito deste estudo

Sim, aceito participar de forma livre e informada. Também confirmo que sou maior de idade (18 ou mais anos)

Não aceito participar

Obrigada por aceitar participar neste estudo. De seguida irá encontrar dois grupos de questões: Caracterização sociodemográfica (ex. idade, sexo, setor profissional); cinco questionários para caracterização da AP enquanto área de emprego atrativa.

Qual a faixa etária em que se encontra?

- 18-21 anos
- 22-26 anos
- 27-30 anos
- Em nenhuma das acima

Qual o género com que se identifica?

- Masculino
- Feminino
- Prefere não dizer
- Outro

Qual é a sua escolaridade (refira o último grau concluído)?

- 1.º Ciclo (até 4.º ano de escolaridade)
- 2.º Ciclo (entre 5 e 6 anos de escolaridade)
- 3.º Ciclo (entre 7 e 9 anos de escolaridade)
- Ensino Secundário (entre 10 e 12 anos de escolaridade)
- Nível 5 (ensino técnico-profissional, ensino pós-secundário, com possibilidade de seguir para o ensino superior)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual a sua área de formação (CNAEF)?

Área de formação (CNAEF)

Código (CNAEF)

Qual a sua situação laboral?

- Estudante
- Trabalhador/a-estudante
- Desempregado/a
- Exclusivamente dedicado/a ao trabalho doméstico
- Trabalhador/a por conta própria
- Trabalhador/a por conta de outrem

Em qual dos seguintes setores exerce atualmente a sua atividade profissional?

- Setor público
- Setor privado
- Setor social (ONGs, associações, etc.)
- Não se aplica
- Outro

O trabalho na Administração Pública oferece oportunidades para contribuir para a sociedade.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Sinto que o trabalho na Administração Pública proporciona realização pessoal.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A estabilidade no emprego oferecida pela Administração Pública constitui um fator determinante na atratividade do setor para os jovens.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A remuneração e os benefícios oferecidos pela Administração Pública são fatores importantes para a escolha dos jovens em trabalhar no setor público.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Se estivesse a considerar um emprego na Administração Pública, qual destes fatores teria mais peso na sua decisão? Ordena os fatores abaixo por ordem de importância, do mais relevante para o menos relevante.

Estabilidade e segurança no emprego
Salário e benefícios atrativos
Oportunidade de progressão na carreira
Flexibilidade no trabalho (teletrabalho, horários flexíveis, etc.)
Impacto social e contributo para a sociedade
Reconhecimento e prestígio profissional
Cultura organizacional e ambiente de trabalho positivo
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Qual destes aspetos acreditas que mais desmotiva os jovens a ingressar na Administração Pública? Avalia de 1 a 5, sendo 1 = Nada e 5 = Extremamente.

	Nada	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
Salários pouco competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de oportunidades de progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional demasiado rígida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de inovação e modernização de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envelhecimento da força de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos de recrutamento longos e burocráticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perceção de pouca relevância ou utilidade do trabalho desenvolvido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A imagem da Administração Pública como empregadora é positiva em comparação com o setor privado.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A reputação da Administração Pública influencia a decisão de um jovem ao considerar ou não uma carreira no setor público.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Administração Pública é vista como um setor inovador e adaptado às novas tendências do mercado de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Considera que trabalhar na Administração Pública é sinónimo de prestígio profissional?

Sim

Não

Considera que a convivência de diferentes gerações (Baby Boomers, Geração X, Millenials, Geração Z) na Administração Pública é positiva e enriquecedora para o ambiente e resultados no trabalho?

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Jovens como eu enfrentam dificuldades para ingressar na Administração Pública devido à cultura organizacional rígida.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

A Administração Pública valoriza as competências e ideias dos jovens profissionais em comparação com os mais experientes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Nova Gestão Pública (NGP) é um modelo de gestão que começou a ser aplicado em vários países, incluindo Portugal, com o objetivo de tornar a Administração Pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados. Inspirada em práticas do setor privado, esta abordagem promove uma maior responsabilização dos serviços públicos, a definição de objetivos claros, a medição do desempenho, e o foco na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Nos últimos 15 anos, têm sido introduzidas várias medidas com base nesta lógica, como a avaliação do desempenho dos trabalhadores, a contratualização de objetivos, a modernização tecnológica dos serviços e a aposta na formação e gestão por competências. Esta mudança representa uma tentativa de aproximar o funcionamento do setor público às exigências da sociedade atual, promovendo uma cultura de mérito, eficiência e inovação.

As implementações das últimas reformas da Administração Pública (15 anos) melhoraram a eficiência e a motivação dos trabalhadores na Administração Pública.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Não sei

A ênfase em resultados e eficiência das últimas reformas da Administração Pública (15 anos) faz com que a Administração Pública seja mais atrativa para jovens profissionais.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Não sei

As últimas reformas da Administração Pública (15 anos) prejudicaram a motivação dos trabalhadores, priorizando a eficiência em detrimento da estabilidade e do ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Não sei

A flexibilidade no trabalho (ex.: teletrabalho, horários flexíveis) é um fator decisivo para mim ao considerar uma carreira na Administração Pública.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Considera que a flexibilidade laboral (teletrabalho, horários ajustáveis) é um fator mais determinante do que a estabilidade na escolha por trabalhar na Administração Pública?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Administração Pública oferece um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Como avalia a atratividade da Administração Pública como empregador?

- Muito atrativa
- Atrativa
- Neutra
- Pouco atrativa
- Nada atrativa

Se já trabalhou na Administração Pública, como avalia a tua experiência?

Muito positiva

Positiva

Neutra

Negativa

Muito negativa

Não se aplica

Se pudesse sugerir uma mudança para tornar a Administração Pública mais atrativa para os jovens, qual seria?

## ANEXO B

### Questionário – Trabalhadores da AP

Estudo sobre as perceções dos jovens sobre o trabalho na Administração Pública

Consentimento informado

Enquadramento: O presente estudo integra-se numa investigação académica que visa compreender as perceções dos jovens com grau académico superior relativamente ao trabalho na AP em Portugal. Nos últimos anos, a AP tem enfrentado vários desafios, nomeadamente, o envelhecimento do seu quadro de pessoal, a dificuldade em atrair e reter jovens qualificados e a necessidade de adaptação a novas dinâmicas de gestão, mais orientadas para resultados, eficiência e inovação.

Neste contexto, torna-se relevante auscultar os jovens adultos sobre os fatores que influenciam a sua motivação para considerar uma carreira no setor público, bem como recolher a perspetiva de trabalhadores da AP no ativo, de forma a compreender como avaliam a capacidade do setor em integrar e valorizar as gerações mais jovens.

Objetivo:

Este questionário tem como principais objetivos:

Analisar a atratividade do emprego público junto dos jovens com grau académico superior da Geração Z (18–30 anos);

Explorar o impacto da aplicação de princípios da Nova Gestão Pública (NGP) (como a ênfase na eficiência, na avaliação de desempenho e nos resultados) na perceção destes jovens;

Investigar as dinâmicas intergeracionais na AP (nomeadamente, a convivência entre diferentes faixas etárias e a valorização das ideias e competências dos mais jovens).

Através destas dimensões, pretende-se contribuir para a reflexão sobre o futuro da AP portuguesa e para a formulação de estratégias que promovam a sua modernização e atratividade junto das novas gerações.

Pressupostos:

Em virtude desta colaboração compreendo os seguintes aspetos

1. Responsabilidade: O presente estudo é da responsabilidade da investigadora e orientação.

2. Regulamentação: Serão respeitadas as exigências do Regulamento Geral Sobre a Proteção de Dados (Regulamento (UE) n.º 679/2016, de 27 de abril).

3. Confidencialidade: A confidencialidade será garantida pelo tratamento estatístico dos dados e pelo anonimato dos participantes. Nunca será perguntado o nome, número do cartão de cidadão, de contribuinte ou outra informação que exponha a sua identidade.

4. Desistência: Durante o processo de resposta pode desistir a qualquer momento. Essa opção não terá qualquer consequência negativa para si ou para outros. Após terminar a sua participação, porém, deixará de ser possível identificar e anular o seu contributo.

5. Incentivos: A sua participação é voluntária e não terá qualquer retribuição financeira.

6. Contributo: Os dados obtidos servirão exclusivamente para fins de investigação e poderão contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas mais alinhadas com as expectativas dos jovens e com as necessidades de renovação e inovação da AP.

7. Efeitos adversos: Não se prevêem riscos ou efeitos adversos associados à participação neste estudo.

8. Duração: Prevê-se que a sua participação dure até cerca de 15 minutos.

Eu li e compreendi o âmbito deste estudo

Sim, aceito participar de forma livre e informada. Também confirmo que sou maior de idade (18 ou mais anos)

Não aceito participar

Obrigada por aceitar participar neste estudo. De seguida irá encontrar dois grupos de questões: Caracterização sociodemográfica (ex. idade, sexo, setor profissional); cinco questionários para caracterização da AP enquanto área de emprego atrativa

Qual a faixa etária em que se encontra?

18-21 anos

22-26 anos

27-30 anos

31-40 anos

41-50 anos

51-60 anos

61-70 anos

Menos de 18 ou mais de 70 anos

Qual o género com que se identifica?

Masculino

Feminino

Prefere não dizer

Outro

Qual a sua situação laboral?

- Estudante
- Trabalhador/a-estudante
- Desempregado/a
- Exclusivamente dedicado/a ao trabalho doméstico
- Reformado/a
- Trabalhador/a por conta própria
- Trabalhador/a por conta de outrem

Qual é a sua escolaridade (refira o último grau concluído)?

- 1.º Ciclo (até 4.º ano de escolaridade)
- 2.º Ciclo (entre 5 e 6 anos de escolaridade)
- 3.º Ciclo (entre 7 e 9 anos de escolaridade)
- Ensino Secundário (entre 10 e 12 anos de escolaridade)
- Nível 5 (ensino técnico-profissional, ensino pós-secundário, com possibilidade de seguir para o ensino superior)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Em qual dos seguintes setores exerce atualmente a sua atividade profissional?

Setor público

Setor privado

Setor social (ONGs, associações, etc.)

Outro

Qual a sua categoria profissional?

Assistente Operacional

Assistente Técnico

Técnico Superior

Outra

O trabalho na Administração Pública oferece oportunidades para contribuir para a sociedade.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Sinto que o trabalho na Administração Pública proporciona realização pessoal.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A estabilidade no emprego oferecida pela Administração Pública constitui um fator determinante na atratividade do setor para os jovens.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Os salários e os incentivos oferecidos pela Administração Pública são determinantes para atrair jovens para o setor público.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Imagine que um jovem está a ponderar candidatar-se a um emprego na Administração Pública. Na sua opinião, quais destes fatores teriam maior peso na sua decisão? Ordena os fatores abaixo por ordem de importância, do mais relevante para o menos relevante.

Estabilidade e segurança no emprego

Salário e benefícios atrativos

Oportunidade de progressão na carreira

Flexibilidade no trabalho (teletrabalho, horários flexíveis, etc.)

Impacto social e contributo para a sociedade

Reconhecimento e prestígio profissional

Cultura organizacional e ambiente de trabalho positivo

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Acesso a formação e desenvolvimento de competências

Na sua opinião, até que ponto cada um dos seguintes fatores contribui para desmotivar os jovens a ingressar na Administração Pública? Avalia de 1 a 5, sendo 1 = Nada e 5 = Extremamente.

	Nada	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
Salários pouco competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de oportunidades de progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional demasiado rígida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de inovação e modernização de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envelhecimento da força de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos de recrutamento longos e burocráticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perceção de pouca relevância ou utilidade do trabalho desenvolvido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A imagem da Administração Pública como empregadora é positiva em comparação com o setor privado.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

A reputação da Administração Pública influencia a decisão de um jovem em considerar ou não uma carreira no setor público.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Administração Pública é vista como um setor inovador e adaptado às novas tendências do mercado de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Considera que trabalhar na Administração Pública é sinónimo de prestígio profissional?

- Sim
- Não

Considera que a convivência de diferentes gerações (Baby Boomers, Geração X, Millenials, Geração Z) na Administração Pública é positiva e enriquecedora para o ambiente e resultados no trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Os jovens enfrentam dificuldades para ingressar na Administração Pública devido à cultura organizacional rígida.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Administração Pública valoriza as competências e ideias dos jovens profissionais em comparação com os mais experientes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Nova Gestão Pública (NGP) é um modelo de gestão que começou a ser aplicado em vários países, incluindo Portugal, com o objetivo de tornar a Administração Pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados. Inspirada em práticas do setor privado, esta abordagem promove uma maior responsabilização dos serviços públicos, a definição de objetivos claros, a medição do desempenho, e o foco na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Nos últimos 15 anos, têm sido introduzidas várias medidas com base nesta lógica, como a avaliação do desempenho dos trabalhadores, a contratualização de objetivos, a modernização tecnológica dos serviços e a aposta na formação e gestão por competências. Esta mudança representa uma tentativa de aproximar o funcionamento do setor público às exigências da sociedade atual, promovendo uma cultura de mérito, eficiência e inovação.

As implementações das últimas reformas da Administração Pública (15 anos) melhoraram a eficiência e a motivação dos trabalhadores na Administração Pública.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Não sei

A ênfase em resultados e eficiência das últimas reformas da Administração Pública (15 anos) faz com que a esta seja mais atrativa para jovens profissionais.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Não sei

As últimas reformas da Administração Pública (15 anos) prejudicaram a motivação dos trabalhadores, priorizando a eficiência em detrimento da estabilidade e do ambiente de trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente
- Não sei

A flexibilidade no trabalho (ex.: teletrabalho, horários flexíveis) é um fator decisivo para os jovens ao considerar uma carreira na Administração Pública.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na sua opinião, a flexibilidade laboral (como o teletrabalho e os horários ajustáveis) é, para os jovens licenciados, um fator mais determinante do que a estabilidade no momento de escolherem trabalhar na Administração Pública.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A Administração Pública oferece um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Enquanto trabalhador da Administração Pública, como avalia a sua experiência profissional neste setor?

Muito atrativa

Atrativa

Neutra

Pouco atrativa

Nada atrativa

Se trabalha diretamente com jovens, como avalia a atratividade da Administração Pública enquanto opção de carreira para eles?

Muito positiva

Positiva

Neutra

Negativa

Muito negativa

Não se aplica

Se pudesses sugerir uma mudança para tornar a Administração Pública mais atrativa para os jovens, qual seria?



## ANEXO C

### Guião de Entrevista

Estudo sobre as perceções dos jovens sobre o trabalho na Administração Pública

Consentimento Informado

Enquadramento:

A presente entrevista insere-se numa investigação académica desenvolvida no âmbito de uma dissertação de mestrado, cujo objetivo é analisar as perceções dos jovens licenciados da Geração Z (entre os 18 e 30 anos) relativamente à atratividade do trabalho na Administração Pública (AP) em Portugal. A Administração Pública tem enfrentado desafios significativos, entre os quais se destacam o envelhecimento dos seus quadros, a dificuldade em atrair e reter jovens qualificados e a necessidade de adaptação a novas dinâmicas de gestão, orientadas para a eficiência, inovação e resultados, características associadas à Nova Gestão Pública (NGP).

Dado o papel central da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) na definição de políticas de recursos humanos e no acompanhamento da gestão pública, torna-se fundamental recolher o contributo dos seus dirigentes para uma análise mais aprofundada destas dinâmicas.

Objetivo:

Esta entrevista tem como principais objetivos:

- Recolher a perspetiva da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público sobre a atratividade da Administração Pública junto dos jovens licenciados;
- Conhecer as políticas e estratégias em vigor para promover a renovação geracional e a modernização da gestão pública;
- Analisar o impacto da aplicação de princípios da Nova Gestão Pública na perceção das novas gerações sobre o emprego público;
- Refletir sobre os principais desafios e oportunidades para tornar a Administração Pública mais apelativa às novas gerações.

Através destas dimensões, pretende-se contribuir para a reflexão sobre o futuro da AP portuguesa e para a formulação de estratégias que promovam a sua modernização e atratividade junto das novas gerações.

As informações recolhidas serão tratadas com absoluta confidencialidade e destinam-se exclusivamente a fins académicos, respeitando todas as normas éticas de investigação.

Questões:

## I. Percepção Geral e Atratividade

1. Na sua perspetiva, quais considera serem os principais fatores que contribuem para uma menor atratividade da Administração Pública junto dos jovens licenciados da Geração Z (jovens entre os 18-30 anos)?
2. Considera que ainda persiste uma imagem estigmatizada da Administração Pública entre os jovens? Quais os aspetos que mais afastam esta geração do setor público?
3. Com base nos dados recolhidos neste estudo, uma elevada percentagem de jovens inquiridos afirma não se sentir atraída pela estabilidade oferecida pela AP. Como interpreta esta percepção?
4. Acha que existe um esforço consciente por parte dos organismos públicos para melhorar a comunicação com os jovens e modernizar a imagem institucional da Administração Pública?
5. A DGAEP tem desenvolvido campanhas ou iniciativas específicas para comunicar o impacto social e o propósito do trabalho na AP como instrumento de atração para os jovens?

## II. Alinhamento com as Expectativas da Geração Z

6. Na sua opinião, a Administração Pública está preparada para responder às novas exigências da Geração Z (como a flexibilidade laboral, o teletrabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o propósito do trabalho)?
7. Os jovens inquiridos referem que, apesar do discurso favorável à flexibilidade e mobilidade, sentem que a Administração Pública permanece rígida e pouco adaptável. Que medidas estão a ser pensadas ou implementadas pela DGAEP para responder a esta percepção e promover ambientes de trabalho mais flexíveis e atrativos?

## III. Estratégias e Medidas Atuais

8. Quais têm sido as principais estratégias adotadas pela DGAEP para atrair jovens com grau superior para a Administração Pública? Considera que têm sido eficazes? Há planos para ajustá-las?
9. Como analisa os dados estatísticos do emprego público (como idade média, taxas de aposentação ou rotatividade) e que ações estão previstas para reposicionar a AP como empregador competitivo para jovens licenciados?

10. O envelhecimento da AP é um dado incontornável. Quais considera serem os maiores desafios e oportunidades para promover o rejuvenescimento do setor nos próximos anos?

#### IV. Gestão de Pessoas e Diversidade Geracional

11. A diversidade geracional é uma realidade na AP. Considera que a convivência entre diferentes gerações é bem gerida e promotora de aprendizagem, ou representa desafios à integração dos mais jovens?

12. Que medidas concretas têm sido adotadas para promover gestão multigeracional e transferência de conhecimento entre gerações?

#### V. Processos e Instrumentos Técnicos

13. Há planos para transformar o modelo de recrutamento, onboarding e processos administrativos para tornar a experiência mais atrativa, eficaz e competitiva com o setor privado?

14. Quais são os planos ou alterações previstas no Procedimento Concursal Centralizado para tornar os concursos mais céleres e atrativos à Geração Z?

15. Como está a implementação do Referencial de Competências (ReCAP) a influenciar os critérios de avaliação de desempenho e recrutamento na AP?

16. Que estratégias de modernização digital e simplificação de processos está a DGAEP a desenvolver para tornar os procedimentos de gestão de RH mais ágeis?

## Anexo D

### Curriculum vitae

### Matilde Ferreira Pedreira

**Documento de identificação:** 3034 9752 1ZW3

**Autorização de trabalho:** Portuguesa


**Data de nascimento:** 20 set. 2000


**Local de nascimento:** Peniche, Portugal


**Nacionalidade:** Portuguesa


  

### CONTACTO

 Rua dos Pedreiras, n.º14 São Bernardino,  
2525756 Atouguia da Baleia,  
Portugal (**Casa**)

 [matilde.pedreira20@gmail.com](mailto:matilde.pedreira20@gmail.com)

 (+351) 926074390



### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Autoridade Tributária e Aduaneira** Lisboa, Portugal  
**Departamento** Divisão de Recrutamento e Mobilidade  
**Técnica de recursos humanos**  
1 fev. 2025 – Atual
  - Gestão de Processos de Recrutamento Externo
  - Gestão de Processos de Mobilidade
  - Gestão de Processos de Colocações Temporárias
  - Gestão de Processos de Recrutamento Interno
- Softinsa** Lisboa, Portugal  
**Técnica de recursos humanos**  
14 jul. 2021 – 31 jan. 2022
  - Elaboração dos contratos e realização das tarefas administrativas necessárias à entrada de novos colaboradores
  - Onboarding
  - Acompanhamento dos estagiários e comunicação com o IEFP
- Serviços de Ação Social da Universidade de Lisboa** Lisboa, Portugal  
**Técnica de recursos humanos**  
1 fev. 2022 – 31 jan. 2025
  - Procedimentos Concursais
  - Participação na operacionalização dos processos de Gestão de Desempenho (SIADAP)
  - Medicina no Trabalho
  - Realização do orçamento anual com despesas de pessoal
  - Reportes estatísticos (Balanço Social; IEESP; SIOE, entre outros.)
  - Participação nos processos de payroll e assiduidade
  - Arquivo e gestão dos processos individuais

### EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

- 15 SET. 2018 – 28 MAI. 2021** Lisboa, Portugal  
**Licenciatura em Administração Pública** ISCSP  
**Nível no QEQ** Nível 6 QRQ
- 15 SET. 2023 – ATUAL**  
**Mestrado em Trabalho, Emprego e Sociedade** ISCTE  
**Nível no QEQ** Nível 7 QRQ

### COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS

**LÍNGUA(S) MATERNA(S):** português

### COMPETÊNCIAS

recrutar trabalhadores | legislação do emprego | Microsoft Office | Facilidade de Aprendizagem de Novos Softwares | ouvir ativamente