



Departamento de Ciências Empresariais

**Expectativas de Carreira e Valores de Trabalho dos
Millennials no setor das Tecnologias de Informação**

Rui Jorge Magalhães Leal

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Prof. Doutor Célio Alberto Alves de Sousa

Janeiro de 2021

Rui Jorge Magalhães Leal

Nº 35116

**Expectativas de Carreira e Valores de Trabalho dos
Millennials no setor das Tecnologias de Informação**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Célio Alberto Alves de Sousa
Instituto Universitário da Maia

Janeiro de 2021

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado é o resultado de um longo processo de trabalho que não teria sido possível sem o contributo e apoio incondicional de várias pessoas que estiveram presentes direta ou indiretamente e, que merecem ser alvo de referência e homenagem antes de tudo. Neste sentido, agradeço desde já a todos aqueles que acompanharam, de um modo ou outro, o meu percurso académico ao longo dos dois últimos anos que foram tão importantes, quer para o meu desenvolvimento pessoal como profissional.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha profunda e sincera gratidão ao meu orientador, Prof. Doutor Célio Alberto Alves de Sousa – Instituto Universitário da Maia, pela disponibilidade e confiança depositada em mim desde o início, pelo excelente acompanhamento pautado de profissionalismo que demonstrou durante todos os momentos em que reunimos, e também por conseguir despertar ainda mais o meu interesse pelo mundo académico. Foi uma grande honra e privilégio poder estudar e trabalhar sob a sua orientação.

Um agradecimento à Prof. Doutora Maria Manuel Fernandes Fonseca Sá do Instituto Universitário da Maia, pela disponibilidade e colaboração na avaliação das análises estatísticas deste estudo. Não esquecendo, obviamente, todos os professores que tive ao longo do meu percurso académico e que contribuíram não só para o meu desenvolvimento intelectual, como também para o meu crescimento pessoal.

Um agradecimento especial à minha família, pela atenção/preocupação constantes, pelo apoio económico e, por terem acreditado em mim e nas minhas capacidades. Agradeço também a todos os meus amigos, que me apoiaram nos momentos mais difíceis e, que me proporcionaram momentos de diversão e entretenimento.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos aqueles que se comprometeram a participar neste estudo, designadamente aos profissionais que prescindiram do seu tempo para responder ao questionário, contribuindo assim para o desenvolvimento desta investigação.

A todos, o meu profundo e sincero obrigado!

RESUMO

O objetivo central desta investigação consiste em compreender as expectativas de carreira e os valores de trabalho da geração *Millennial* e, com base nesses resultados, discutir possíveis estratégias de gestão de pessoas que se ajustem aos estilos de trabalho e expectativas destes profissionais, de modo a atrair, motivar e reter os melhores “talentos” desta geração.

Este estudo utilizou uma metodologia quantitativa com a aplicação de três instrumentos: o Questionário Sociodemográfico, o Questionário sobre as Expectativas em relação à Carreira Profissional e o Questionário sobre os Valores associados ao Trabalho. A amostra incluiu 214 *Millennials* portugueses (nascidos entre 1980 e 1995) que trabalham no setor das Tecnologias de Informação, no Porto. A análise estatística dos dados foi efetuada através do *software* SPSS.

Os resultados demonstram que os profissionais *Millennials* que trabalham no setor tecnológico do Porto têm altas expectativas em relação a salários mais competitivos, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar, maiores oportunidades de progressão na carreira e um plano de trabalho mais flexível. Os valores de trabalho mais valorizados por estes profissionais foram - *work-life balance*, condições de trabalho, remuneração (valores extrínsecos); oportunidades de progressão na carreira, adquirir novos conhecimentos e competências (valores intrínsecos); e o relacionamento com colegas e superiores hierárquicos (valor social). Os resultados revelaram ainda a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os valores de trabalho e o género, idade e antiguidade na empresa.

Esta investigação contribui para uma melhor compreensão das características e especificidades destes profissionais, sugerindo que estes são atraídos por organizações que promovam um bom equilíbrio entre a vida profissional e familiar, trabalho desafiante e com significado, e um bom ambiente de trabalho ao nível das relações com colegas de trabalho e superiores hierárquicos.

Palavras-chave: Talento; Gestão de talento; *Millennials*; Gestão dos *millennials*; Expectativas de carreira; Valores de trabalho

ABSTRACT

The main purpose of this research is to understand the Millennials career expectations and work values, and based on these results, to discuss possible people management strategies that adjust to the work styles and expectations of these professionals, in order to attract, motivate and retain the best “talent” of this generation.

This study used a quantitative methodology by applying three instruments: The Sociodemographic Questionnaire, the Questionnaire about Professional Career Expectations, and the Questionnaire on Work Values. The sample was comprised of 214 Portuguese Millennials (born between 1980 and 1995) working in the Information Technology sector in Oporto. The statistical analysis of the data was performed using the SPSS software.

The results demonstrate that Millennials professionals working in the technological sector of Oporto have high expectations concerning more competitive salaries, better work-life balance, greater opportunities for career progression, and a flexible work arrangement. The work values most appreciated by these professionals were work-life balance, working conditions, remuneration (extrinsic values); opportunities for career advancement, acquire new knowledge and skills (intrinsic values); and the relationship with colleagues and immediate superiors (social value). The results also revealed the existence of statically significant differences between work values and gender, age, and length of service.

This research contributes to a better understanding of the characteristics and specificities of these professionals, suggesting that they are attracted by organizations that promote a better work-life balance, challenging and meaningful work, and a good working environment in terms of relations with professional colleagues and immediate superiors.

Keywords: Talent; Talent management; Millennials; Millennials management; Career expectations; Work values

Índice

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA	4
1. História do termo “talento”	4
2. Talento na ótica da GRH.....	5
2.1. Conceito de talento na GRH	7
2.2. Gestão de Talento	9
3. Escassez de Talento e a Geração Millennial.....	11
3.1. Escassez de Talento	11
3.2. Millennials	14
3.2.1. Traços de personalidade	15
3.2.2. Expectativas de carreira	16
3.2.3. Valores de trabalho	17
CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....	19
<i>Objetivos e Questões de Investigação</i>	19
<i>Investigação Quantitativa</i>	20
<i>População e Amostra</i>	22
<i>Participantes</i>	22
<i>Instrumentos</i>	23
<i>Análise de Dados</i>	25
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	26
CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS	49
ANEXOS.....	54
Anexo I – Inquérito por Questionário.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caraterização sociodemográfica da amostra (n=214)	23
Tabela 2 – Descrição dos fatores do LWVS – Lyons Work Values Survey	24
Tabela 3 – Alpha de Cronbach dos fatores da amostra (n=214)	30
Tabela 4 – Medidas descritivas dos valores de trabalho (n=214)	31
Tabela 5 – Teste de Friedman (n=214)	32
Tabela 6 – Média de Rank dos fatores da amostra (n=214)	32
Tabela 7 – Teste de comparações múltiplas (n=214)	33
Tabela 8 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e género (n=214)	34
Tabela 9 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e os grupos etários (n=214)	35
Tabela 10 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e as habilitações literárias (n=211)	36
Tabela 11 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e a antiguidade na empresa (n=214)	38

Índice de Figuras

Figura 1 - Expectativa em relação ao número de empregadores (n=214)	26
Figura 2 - Fatores que fazem uma organização atrativa (n=214)	27
Figura 3 - Benefícios mais valorizados numa organização (n=214)	28
Figura 4 - Oportunidades de formação/desenvolvimento mais valorizadas (n=214)	28
Figura 5 - Tipos de trabalho mais interessantes (n=214)	29

INTRODUÇÃO

Os estudos realçam a importância de as organizações gerirem o seu capital humano de uma forma eficaz para que possam atrair e reter os melhores talentos (Hiltrop, 1999). Neste sentido, uma boa gestão do capital humano é algo cada vez mais importante para o sucesso de qualquer negócio. Todavia, a capacidade das empresas para atraírem e reterem “talento” é hoje um enorme desafio, já que o capital humano está a tornar-se escasso, de modo que as empresas necessitam de apostar nele para que possam ter sucesso (Korn Ferry, 2018).

A ideia de gerir os melhores talentos surge com o relatório “*The War for Talent*” em 1998, apresentado pelo grupo de consultores da *McKinsey* (Michaels *et al.*, 2001). Aqui defendia-se a importância do talento para o sucesso das organizações, onde se começou a implementar o conceito de gestão de capital humano (Chambers *et al.*, 1998). Contudo, esta ideia não tem sido definida com unanimidade (Lewis & Heckman, 2006), uma vez que diversos autores sugerem diferentes definições para a mesma ideia, gerando controvérsia no mundo académico (Lewis & Heckman, 2006; Tansley *et al.*, 2007).

A cultura europeia tem definido o talento como sinónimo de um “dom inato”, que pode surgir em qualquer contexto ou atividade (Tansley, 2011). No entanto, a Gestão de Recursos Humanos – GRH conseguiu demonstrar que a manifestação do talento no contexto de trabalho não depende apenas de fatores de ordem inata, podendo envolver outros aspetos como “experiência, motivação, desempenho, potencial, competência, compromisso” ou a conjugação de alguns destes (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Contrariamente à perspetiva que vê o talento como um dom inato, a GRH operacionaliza o talento como capital humano (Farndale *et al.*, 2010). Assim, a GRH apropriou-se do conceito de talento como um elemento de alto valor para as empresas do século XXI, sendo que este tem sido reconhecido como uma das principais fontes de vantagens competitivas para qualquer organização ou negócio (Hiltrop, 1999).

De acordo com o relatório da PricewaterhouseCoopers (2011), a geração *Millennial* vai constituir uma grande parte da força global de trabalho nos próximos

anos. Neste sentido, poderá ser importante compreender as características principais dos indivíduos pertencentes a esta geração, de modo a permitir às empresas a adoção de estratégias de gestão de pessoas, que ajudem na atração, motivação e retenção deste grupo de indivíduos. Para os líderes organizacionais conseguirem atrair, motivar e reter este grupo de indivíduos, será importante conhecer à priori as suas expectativas e valores em relação ao trabalho, de modo a que as suas estratégias de gestão de pessoas sejam ajustadas e complementem os estilos de trabalho dos seus funcionários. Assim, para que as organizações possam criar ambientes propícios à retenção destes profissionais, torna-se importante conhecer as motivações e expectativas desta geração (Ng *et al.*, 2010).

Com base nos resultados do estudo “Guia do Mercado Laboral” publicado pela consultora *Hays* em 2019, 78% dos empregadores nacionais que trabalham no setor das Tecnologias de Informação indicam que o mercado português sofre de escassez de profissionais qualificados nesta área. Como tal, pode ser necessário que as empresas se reajustem às novas dinâmicas do mercado laboral e desenvolvam estratégias de gestão de pessoas focadas na captação e retenção destes profissionais. Todavia, para atrair e reter os melhores talentos neste setor, é importante que as empresas procurem compreender exatamente o que estes profissionais esperam e ambicionam para a sua carreira profissional.

Portanto, a pergunta de partida deste estudo é: “Quais as expectativas de carreira e valores de trabalho dos *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias de Informação no Porto?”. Este estudo tem como objetivo central compreender as expectativas de carreira e os valores de trabalho dos *Millennials* que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto; e subsidiariamente, com base nesses resultados, procurar discutir possíveis estratégias de gestão de pessoas que se ajustem aos estilos de trabalho e expectativas destes profissionais. Importa ainda verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os valores de trabalho dos *Millennials* que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto e as variáveis independentes (género, idade, habilitações literárias e antiguidade na

empresa). Tendo por base estes objetivos, torna-se importante responder a três questões de investigação fundamentais:

Q11 – *Quais as expectativas dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto em relação à carreira profissional?*

Q12 – *Quais os valores de trabalho dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto?*

Q13 – *Será que os valores de trabalho dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto variam em função do género, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa?*

Este trabalho encontra-se dividido em quatro grandes capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, que inclui uma análise sobre os diferentes significados que a palavra talento adquiriu ao longo da sua história e de como a GRH se apropriou do talento como um elemento de alto valor que precisa de ser gerido para que as organizações tenham sucesso; uma reflexão sobre os principais desafios que as empresas do século XXI enfrentam quanto à atração e retenção de pessoas face às mudanças nas dinâmicas entre a oferta e procura de talentos; uma caracterização da geração *Millennial*, tendo em conta os seus traços de personalidade, expectativas de carreira e valores de trabalho, e a importância das organizações adotarem estratégias de gestão de pessoas que se ajustem às preferências e expectativas deste grupo de indivíduos. O segundo capítulo enumera os objetivos e questões de investigação e explica o método utilizado neste estudo, assim como todo o procedimento realizado para a recolha dos dados, desde o instrumento, participantes e o tipo de amostra usada. O terceiro capítulo apresenta os principais resultados do estudo. O quarto capítulo explica e discute os resultados obtidos, confrontando-os com outros estudos mencionados na revisão da literatura. Por último, são apresentadas as principais conclusões, bem como as limitações do estudo e novas pistas para futuras investigações nesta temática.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. História do termo “talento”

Apesar do talento ser geralmente associado a “atletas, músicos extraordinários, cantores com vozes incríveis e crianças sobredotadas”, ainda não há uma definição clara e consensual de talento, o que pode ser explicado pelos mais de mil anos de história da palavra e os diferentes significados que esta foi adquirindo ao longo da sua existência (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013, p. 292). Esta falta de consenso deu origem ao estudo do significado de talento por parte dos lexicologistas e das suas alterações no tempo e espaço em que se inserem (Tansley, 2011).

O conceito de talento surge inicialmente no mundo antigo. O termo deriva do latim *talentum* que, por sua vez, tem origem na palavra grega *tálanon* que significa “balança, peso, soma de dinheiro” (Hoad, 1996). A palavra talento surge regularmente em jornais, revistas e até programas televisivos, o que reflete bem a sua presença na vida quotidiana das pessoas (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013).

Por volta do século XIII, o significado de talento era visto como “o sentimento que faz uma pessoa querer fazer algo, isto é, uma inclinação ou qualidades naturais do carácter de uma pessoa – uma disposição” (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013, p. 292). Contudo, registaram-se mudanças fundamentais a partir do século XIV, já que a ideia de talento passou a simbolizar uma habilidade ou aptidão natural (Tansley, 2011). Para Gallardo-Gallardo *et al.*, (2013), este novo significado de talento baseou-se nas interpretações cristãs da Parábola dos Talentos¹. Segundo Tansley (2011), a Parábola referia-se a um homem que estava prestes a fazer uma longa viagem e, antes de ir, confiou a sua propriedade aos seus servos oferecendo um, dois e cinco talentos respetivamente, de acordo com as suas “habilidades”.

Portanto, a palavra “talento” adquiriu diferentes significados ao longo da sua história. Esta passou a ser interpretada como uma habilidade ou aptidão natural, em que os indivíduos chamados “talentosos” demonstravam as suas capacidades tanto a nível físico como mental (Tansley, 2011). Ao longo dos seus mais de mil anos de existência, a palavra talento esteve enraizada em múltiplas línguas e culturas. Em inglês,

¹ Evangelho de Mateus, Novo Testamento (25: 14-30).

assim como noutras línguas europeias, talento é hoje descrito como um “dom inato” que se manifesta numa determinada área de atividade e se relaciona com altos níveis de desempenho (Tansley, 2011). Contrariamente, na cultura oriental (exemplo do Japão), talento não é entendido como um “dom inato”, mas algo que envolve muito esforço e dedicação para se atingir níveis de excelência.

2. Talento na ótica da GRH

De acordo com Tetik (2016), o facto dos avanços históricos terem alterado a maneira de como as pessoas eram vistas no trabalho permitiu que a GRH seguisse um caminho autónomo dentro da gestão. Por exemplo, no antigo modelo de gestão, os trabalhadores eram vistos como um custo e o fator humano era ignorado (Tetik, 2016). Nas últimas décadas, o talento humano ganhou notoriedade, sendo por isso, cada vez mais desejado pelas organizações, dando origem ao estudo desta área humana por parte da GRH (Ganaie & Haque, 2017).

Storey (1995, p.5) define GRH como “uma abordagem distintiva à gestão do trabalho que procura alcançar vantagem competitiva através da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente comprometida e capacitada, usando um conjunto integrado de aspetos culturais, estruturais e técnicas de pessoal”. A capacidade de gerar valor é um fator essencial para o sucesso organizacional. Desta forma, a GRH desempenha um papel fundamental ao nível do desempenho organizacional, na medida em que o capital humano é o combustível que permite criar valor e levar vantagens competitivas às empresas (Delery & Shaw, 2001). Assim, a gestão do capital humano é, hoje, fundamental para que as organizações possam crescer de forma saudável e estratégica (Ganaie & Haque, 2017).

A GRH operacionaliza o talento como *capital*, o que pode ser explicado através da Parábola dos Talentos: o termo aparece, inicialmente, na Nova Bíblia Inglesa como sinónimo de “*talento*”; esta palavra grega adotou este significado, a partir do qual a GRH se apropriou nos tempos modernos (Tansley, 2011). Neste sentido, o talento pode ser conceptualizado através de quatro tipos de capitais: *humano, social, político e cultural* (Sparrow, 2009; Farndale *et al.*, 2010). Por capital humano entende-se “o conjunto de

competências, conhecimentos, atributos sociais e de personalidade, incorporados na capacidade de realizar trabalho de modo a produzir valor económico”. Por outro lado, o capital social corresponde “à soma dos recursos atuais e potenciais que podem ser mobilizados através da participação em redes sociais dos atores da organização”. Já o capital político inclui dois tipos de capitais: reputacional e representativo. “Enquanto ser conhecido numa rede por obter o trabalho feito corresponde ao capital reputacional, a capacidade de criar efetivamente apoio e adquirir legitimidade utilizando formas tradicionais de poder constitui o capital representativo”. Por fim, o capital cultural relaciona-se com “disposições e hábitos de longa data adquiridos no processo de socialização, transmitidos tacitamente de uma geração de empregados para outra ou através da memória organizacional” (Sparrow, 2009; Farndale *et al.*, 2010).

Segundo Dries (2013), a perspetiva de capital humano sobre talento tem por base uma visão sobre os recursos da empresa, em que os funcionários contribuem para a criação de valor acrescentado na organização. A visão baseada em recursos determina que uma organização adquira vantagens competitivas consoante os recursos que possui (Delery & Shaw, 2001). Contudo, para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva, ele tem de ser “raro, valioso, inimitável e insubstituível” (Delery & Shaw, 2001, p. 173). De acordo com o modelo desenvolvido por Lepak & Snell (1999), o capital humano de qualquer organização pode ser avaliado em termos do seu valor e singularidade. Por um lado, o valor refere-se às potencialidades do capital humano em contribuir para a organização, para que seja possível aumentar a sua vantagem competitiva; por outro lado, a singularidade diz respeito à dificuldade do capital humano ser substituído na organização (Dries, 2013). Portanto, os funcionários que possuem capital humano de alto valor e singularidade serão considerados o principal “talento” da organização (Lepak & Snell, 2002).

A literatura da GRH oferece um especial contributo para o estudo do talento, na medida em que é a primeira área disciplinar a reconhecer que a manifestação do talento no contexto de trabalho não depende apenas de fatores de ordem inata, podendo envolver outros aspetos como “experiência, motivação, desempenho, potencial,

competência, compromisso” ou a conjugação de alguns destes (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013).

2.1. Conceito de talento na GRH

Na literatura da GRH surgem diversas definições de talento, verificando-se uma clara falta de unanimidade quanto ao verdadeiro significado deste termo (Meyers *et al.*, 2013). Na verdade, o talento varia de acordo com as perspectivas do líder/gestor da respetiva organização (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Por exemplo, Hinrichs (1966, p. 11) define talento como “uma mistura única de inteligência inata ou força do cérebro, além de um certo grau de criatividade ou capacidade de ir para além dos estereótipos estabelecidos e fornecer soluções inovadoras para problemas no mundo quotidiano, além de competências pessoais que o tornam eficaz nas relações com os seus pares, superiores e subordinados”. Já Buckingham & Vosburgh (2001, p. 21) referem que “talento deveria referir-se aos padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento de uma pessoa que podem ser produtivamente aplicados” e, ainda que se pareça fácil passar conhecimentos e desenvolver as competências dos indivíduos, o talento diz respeito a características “muito mais duradouras e únicas”, o que torna difícil de ser aprendido.

De acordo com Michaels *et al.*, (2001, p. xii), talento corresponde à “soma das habilidades de uma pessoa – os seus dons intrínsecos, competências, conhecimentos, experiências, inteligência, julgamento, atitude, carácter e unidade. Inclui também a sua capacidade de aprender e crescer”. Cheese, Thomas & Craig (2008, p. 46) sugerem ainda que “talento significa o total de toda a experiência, conhecimento, competências e comportamentos que uma pessoa tem e traz para o trabalho”.

Pelo contrário, Gagné (2000, p. 67) define talento como um “domínio superior de habilidades ou competências sistematicamente desenvolvidas”. Ulrich & Smallwood (2012, p. 60) apresentam uma fórmula matemática para explicar o conceito de talento, considerando que “talento = competência [conhecimentos, habilidades e valores necessários para o trabalho de hoje e amanhã; habilidades certas, lugar certo, emprego

certo, hora certa] x compromisso [disposto a fazer o trabalho]] x contribuição [encontrar significado e propósito no seu trabalho]”.

Silzer & Dowell (2010, p. 14) sugerem que “em alguns casos, «o talento» pode referir-se a toda a população de funcionários”. Esta assunção demonstra uma importância associada ao contexto, além de implicar uma abordagem inclusiva de talento, onde qualquer funcionário tem os seus pontos fortes e pode contribuir para o sucesso da empresa (Buckingham & Vosburgh, 2001).

Contrariamente, Bethke-Langenegger (2012, p.3) refere que talento corresponde a “um daqueles trabalhadores que garante a competitividade e o futuro de uma empresa (como especialista ou líder) através da sua qualificação e conhecimentos específicos da organização/cargo, das suas competências sociais e metódicas e dos seus atributos característicos, como o desejo de aprender ou a orientação para a conquista”. Esta é, por outro lado, uma perspetiva exclusiva de talento, baseada na ideia de que apenas alguns indivíduos possuem talento. Stahl *et al.*, (2007, p. 4), por exemplo, afirmam que talento corresponde a “um grupo selecionado de funcionários – aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho – ao invés da restante força de trabalho”. Tendo em conta a ideia de talento como alto desempenho, este é definido “pelos *outputs* realizados, e não como em outras abordagens ao talento, pelos *inputs* que são necessários para atingir um determinado *output* (como por exemplo, conhecimentos, competências e habilidades)” (Meyers *et al.*, 2013, p. 308). Tendo em conta que o desempenho é mais fácil de ser avaliado do que fatores como o potencial, é frequente serem realizadas avaliações de desempenho pelas organizações para a identificação dos seus talentos (Dries & Pepermans, 2008).

Silzer & Dowell (2010) definem talento como um pequeno grupo de funcionários na organização que são possuem determinadas competências e habilidades quer em áreas técnicas específicas quer em áreas mais abrangentes. Hoge, Tondora & Marrelli (2005, p. 511) definem competência como “uma capacidade humana mensurável necessária ao bom desempenho”. As competências correspondem a características pessoais das pessoas, habilidades e conhecimentos básicos. No entanto, enquanto o

conhecimento e as competências podem ser desenvolvidos pela maioria das pessoas, as habilidades e as características pessoais tendem a ser mais estáveis (Meyers *et al.*, 2013).

Em oposição, Tansley *et al.*, (2007, p. 8) consideram que “talento consiste naqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, seja através da sua contribuição imediata ou a longo-prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial”. Para Silzer & Church (2009), potencial representa a possibilidade dos indivíduos se tornarem algo mais daquilo que são atualmente, o que segundo Meyers *et al.*, (2013, p. 308) “implica que o potencial tem uma base parcialmente inata, mas tem de ser desenvolvido para se manifestar em excelente desempenho”. Já para Ulrich & Smallwood (2012), funcionários com alto potencial são mais difíceis de identificar, dado que esta é uma característica rara.

2.2. Gestão de Talento

A gestão de talento torna-se um tópico determinante quando a expressão “*War for Talent*” é divulgada pelo grupo de consultores da *McKinsey*. Estes defendiam que o talento seria importante para qualquer organização ter sucesso (Michaels *et al.*, 2001). Esta expressão sugere que num mundo dominado por diversas fontes de vantagens competitivas, o capital humano é uma força que, apesar de substituível, dificilmente é possível de ser copiada pelos seus concorrentes (Iles, 1997). Esta ideia surgiu, oficialmente, em 1998 no famoso relatório da *McKinsey* – “*The War for Talent*”, onde os consultores sugerem que “vale a pena lutar pelos melhores talentos” (Chambers *et al.*, 1998, p.45). O relatório salientava ainda que os talentos seriam, no futuro, uma fonte essencial para as empresas conseguirem obter vantagens competitivas e alcançarem o sucesso desejado. Após a conclusão deste relatório, tanto académicos como profissionais começaram a preocupar-se com a necessidade de gerir talentos (Chambers *et al.*, 1998).

De facto, a gestão de talento tem vindo a tornar-se um dos tópicos dominantes de investigação no âmbito da literatura sobre capital humano do início do século XXI (Cascio & Aguinis, 2008), onde se verifica a inexistência de um consenso relativamente à definição deste termo (Cappelli & Keller, 2014). Efetivamente, a maioria das

publicações sobre gestão de talento não oferece uma definição clara do conceito (Lewis & Heckman, 2006, p. 139), existindo, por isso, uma “perturbadora falta de clareza quanto à definição, extensão e objetivos gerais da gestão de talento”. Do mesmo modo, Collings *et al.*, (2009) sugerem que o conceito de gestão de talento não se encontra bem definido, nem tão pouco existem estudos suficientes sobre esta temática.

A gestão de talento identifica posições estratégicas dentro da organização para as quais os indivíduos com alto potencial possam ser integrados (Collings & Mellahi, 2009). No que diz respeito à literatura sobre este tema, surge recorrentemente a definição de gestão de talento como um processo estratégico de “identificação sistemática de posições-chave que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um conjunto de talentos de alto potencial e titulares de alto desempenho para preencher essas funções e o desenvolvimento de uma arquitetura diferenciada de recursos humanos para facilitar o preenchimento dessas funções com titulares competentes e garantir que eles continuam comprometidos com a organização” (Collings & Mellahi, 2009, p. 2). Paralelamente, Jerusalem & Hausdorf (2007, p. 934) sugerem que “identificação e desenvolvimento de alto potencial (também conhecido como gestão de talento) refere-se ao processo pelo qual uma organização identifica e desenvolve funcionários potencialmente capazes de assumir funções de liderança nalgum momento no futuro”. Já Silzer & Dowell (2010, p. 18) consideram que a “gestão de talento é um conjunto integrado de processos, programas e normas culturais numa organização projetado e implementado para atrair, desenvolver e reter talento de modo a alcançar objetivos estratégicos e atender às necessidades futuras dos negócios”.

De acordo com Ganaie & Haque, (2017, p. 3), o foco da gestão de talento encontra-se na identificação de determinadas funções – valiosas e competitivas – para as quais seja essencial desenvolver funcionários com alto potencial. Os autores definem gestão de talento humano com base na “identificação de competências centrais de posições/projetos chave e na realização de um investimento substancial no desenvolvimento dessas competências num grupo de alto desempenho e alto potencial disponível num banco de talentos da organização”.

De um modo resumido, a gestão de talento procura corresponder às necessidades da empresa e encontrar, assim, potenciais talentos para que sejam uma força dentro da empresa, ao mesmo tempo, que contribuem para a competitividade do negócio (Ganaie & Haque, 2017). Tendo por base esta abordagem, a gestão de talento prepara um grupo específico de indivíduos com alto potencial para futuramente assumirem cargos de liderança na empresa (Lewis & Heckman, 2006), assumindo assim a boa prática da gestão do seu capital/talento humano, o que lhe permitirá controlar da melhor forma a futura escassez de talentos (Ganaie & Haque, 2017).

3. Escassez de Talento e a Geração Millennial

3.1. Escassez de Talento

Numa era de crescente escassez de talentos, recrutar e selecionar perfis altamente procurados constitui um desafio cada vez mais difícil para as organizações (Cappeli, 2008). Nesta secção, discutimos os principais desafios que as empresas do século XXI enfrentam quanto à atração, motivação e retenção de talentos face à possibilidade destas viverem um “*talent crunch*”² (Korn Ferry, 2018), devido às alterações entre a oferta e procura de talentos no mercado de trabalho atual.

Tendo em conta que se prevê que uma parte significativa da força global de trabalho será nos próximos anos da geração *Millennial* (PricewaterhouseCoopers, 2011), torna-se importante compreender as características principais dos indivíduos pertencentes a esta geração, de modo a permitir às empresas a adoção de estratégias de gestão que garantam no futuro funcionários talentos, que se sintam motivados e comprometidos com a organização. Neste sentido, poderá ser importante realizar uma análise da geração *Millennial*, de maneira a que as organizações conheçam as suas expectativas em relação ao trabalho e possam ajustar as suas estratégias de gestão de pessoas aos estilos de trabalho destes indivíduos.

Tucker *et al.*, (2005) sugerem que atrair, motivar e reter pessoas talentosas está a tornar-se um desafio permanente para as organizações, como resultado de algumas tendências demográficas. Algumas delas são: a crescente longevidade, a diminuição da

² Refere-se à lacuna entre a oferta e procura de talentos em três etapas críticas: 2020, 2025 e 2030.

taxa de natalidade e o tamanho desproporcional da geração *Baby Boomer*. Estas mudanças dramáticas dão origem a uma alteração da oferta de mão-de-obra (Beechler & Woodward, 2009), representando um aumento contínuo da esperança média de vida em vários cantos do mundo, ao passo que as taxas de natalidade continuam em permanente declínio. Acredita-se que estas mudanças levarão a uma escassez de jovens no mercado de trabalho, o que implicará que estes se mantenham a trabalhar até mais tarde (PricewaterhouseCoopers, 2008).

Assim, é óbvio que os *Millennials* vão desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento dos futuros negócios (PricewaterhouseCoopers, 2008), já que se prevê que estes venham a constituir uma parte significativa da força global de trabalho nos próximos anos. De facto, as organizações enfrentam cada vez mais desafios em encontrar os melhores talentos e a forte possibilidade de surgir um “*talent crunch*” (Korn Ferry, 2018) torna tudo ainda mais difícil. O sucesso de qualquer negócio deve-se, em grande medida, às pessoas que o constituem, de modo que o talento humano é um fator determinante para as empresas se conseguirem diferenciar dos seus concorrentes. Neste sentido, é de esperar que as empresas apostem, cada vez mais, na procura e seleção de jovens talentos para garantir que permanecem competitivas, já que o talento é visto como uma força competitiva vantajosa e importante para as organizações.

Por outro lado, a globalização obriga as empresas a uma adaptação constante (Beechler & Woodward, 2009). Os sinais de multiculturalidade (nível de etnia, cultura e diversidade geracional) são cada vez mais evidentes nas organizações; o encontro entre diferentes gerações (por exemplo, *Baby Boomers*³ e *Millennials*) é recorrente o cenário de funcionários mais jovens gerirem os mais velhos, sendo um desafio para as organizações. Esta força de trabalho transgeracional pode ser, tanto uma fonte de conflito como de aprendizagem para as organizações (Smola & Sutton, 2002).

Para além disso, nos últimos anos, registaram-se subidas crescentes na mobilidade no trabalho face à globalização e conseqüente emergência de novos mercados. A geração *Millennial* demonstra um forte desejo de trabalhar fora do país de origem, o que dificulta ainda mais a sua retenção, uma vez que os funcionários mais

³ Geração nascida entre 1946-1964.

qualificados são os que apresentam maiores taxas de emigração quando comparados com os menos qualificados (Beechler & Woodward, 2009).

Todas estas tendências apontam para uma geração *Millennial* qualificada com uma forte procura no mercado por parte das grandes multinacionais (PricewaterhouseCoopers, 2008). Ela será, assim, capaz de controlar salários, bem como o *modus operandi* das empresas. Além disso, o *employer branding*⁴ será uma estratégia essencial para os líderes organizacionais atraírem os melhores talentos deste grupo de indivíduos, uma vez que estes estão cada vez mais atentos ao modo como as empresas transmitem a sua identidade. Tendo em consideração que esta é a geração das novas tecnologias, é no mundo digital e das redes sociais que será feita, predominantemente, a captação deste capital humano, de forma arrojada e inovadora (PricewaterhouseCoopers, 2008).

Por outro lado, os funcionários estão a alterar a forma como se relacionam com os seus empregadores, muito devido à escassez de talentos (Korn Ferry, 2018). Isto deve-se ao facto de que, cada vez mais, as organizações não conseguem garantir empregos estáveis, pelo que os funcionários se distanciam destas (Tucker *et al.*, 2005). Consequentemente, este distanciamento dos *Millennials* permite-lhes mudar rapidamente de emprego, passando a adquirir um certo poder no mercado, devido à escassez de talentos, contribuindo para uma não limitação da vida profissional, quer ao nível do empregador, quer à delineação do plano de carreira. Em consequência disto, esta geração poderá, assim, controlar o mundo do trabalho e marcar uma posição afirmativa na hora de negociar com os empregadores.

Assim, as organizações podem-se ver obrigadas a adotar estratégias de gestão de pessoas que sejam particularmente ajustadas às características e especificidades dos *Millennials*, para que possam atrair novos talentos, motivá-los e retê-los, de modo a não correrem o risco de no futuro não existirem talentos suficientes que preencham as vagas de emprego.

⁴ Processo de posicionar ou promover uma organização como um empregador de eleição a um grupo definido de profissionais talentosos.

3.2. Millennials

A geração *Millennial* poderá moldar o mundo do trabalho nos próximos anos, de modo que atrair os funcionários mais talentosos será, indubitavelmente, fundamental para o futuro e sucesso das organizações (PricewaterhouseCoopers, 2011). Esta geração é importante não apenas por ser diferente das anteriores, mas também por ser mais numerosa – eles constituem 38% da força global de trabalho e prevê-se um aumento para 75%, até 2025 (Dews, 2014).

Os *Millennials* são um grupo de pessoas nascidas entre 1980 e 1995 (Foot & Stoffman, 1998). Este grupo é assim designado devido à sua proximidade com o novo milénio e por terem sido criados numa era mais digital (Kaifi *et al.*, 2012). Esta geração passou por determinadas experiências que as marcam até aos dias de hoje. Por exemplo, os *Millennials* vivenciaram uma época de grandes mudanças a nível tecnológico, um aumento substancial dos divórcios e uma maior presença das mulheres no mercado de trabalho (Lancaster & Stillman, 2010). Todos estes eventos contribuíram para que esta geração tenha desenvolvido determinados traços de personalidade, assim como maiores expectativas delas mesmas e valores de trabalho particulares e, ao mesmo tempo, distintos das gerações anteriores. Assim, é possível afirmar com segurança que o contexto social e histórico em que os *Millennials* cresceram e se formaram, repercute-se naquilo que são os seus valores e atitudes de hoje.

A nível socioeconómico e, comparativamente com as gerações anteriores (Baby Boomers e Geração X⁵), os *Millennials* foram criados num ambiente de classe média, o que levou os autores a caracterizarem os *Millennials* como uma geração mimada (Howe & Strauss, 2000). Esta geração é também a que apresenta uma maior diversidade de culturas e etnias, já que estes tiveram em grande contacto com pessoas etnicamente e culturalmente diferentes (Ng & Jhonson, 2015).

As dificuldades que as organizações enfrentam em atrair e reter talentos da geração *Millennial* constitui um grande desafio para as empresas do século XXI, já que o talento é, atualmente, uma das grandes vantagens competitivas das empresas (Hiltrop, 1999). De modo que, a captação e retenção de talento dever fazer parte da estratégia

⁵ Geração nascida entre 1965-1980.

das organizações, na medida em que são as pessoas que trabalham diariamente na solução de problemas e, contribuem para o desempenho das organizações. Para combater estes desafios, poderá ser importante que as organizações compreendam as particularidades da geração *Millennial* relativamente às “crenças, ética de trabalho, valores, atitudes e expectativas” para que possam ser eficientes no mercado de trabalho competitivo existente (PricewaterhouseCoopers, 2011). Por exemplo, Howe & Strauss (2000) analisaram a história de cada geração e procuraram entender melhor as suas fragilidades, de modo a ajudar as organizações a pensar de forma estratégica e implementar boas práticas para uma melhor gestão da força de trabalho.

Alguns dos grandes desafios associados à gestão dos *Millennials* decorrem de um conjunto de três dimensões (traços de personalidade, expectativas de carreira e valores de trabalho) que merecem ser alvo de análise, de modo a subsequentemente compreender as características e especificidades desta geração.

3.2.1. *Traços de personalidade*

A geração *Millennial* apresenta determinados traços de personalidade que a destacam, não pelos melhores motivos, relativamente às gerações anteriores. De acordo com Twenge & Campbell (2008) os *Millennials* apresentam níveis de elevada autoestima e estão mais satisfeitos com eles mesmos. O surgimento das redes sociais (*Facebook, Instagram, Twitter, entre outras*) contribuíram, em larga escala, para aumentar a autoestima dos *Millennials*, ao passo que os tornaram também mais individualistas (Twenge & Campbell, 2012). Algumas das mudanças sociais que ocorreram nos anos 60 do século XX contribuíram para o desenvolvimento e crescimento do individualismo, nomeadamente o “aumento da gravidez fora do casamento, o movimento em direção à igualdade baseada no género, raça, orientação sexual e a diminuição da taxa de natalidade” (Twenge & Campbell, 2012).

Como já foi referido anteriormente, os *Millennials* pensam mais neles mesmos e têm maiores expectativas para as suas vidas pessoais e profissionais, do que as gerações anteriores, sobretudo devido a um aumento dos elogios e da atenção por parte dos pais durante a sua infância (Twenge & Campbell, 2012).

Os altos níveis de autoestima opõem-se, contudo, ao traço mais narcisista desta geração, que se traduz frequentemente numa clara falta de empatia para com os outros (Twenge *et al.*, 2008). Para além disso, os indivíduos com estas características, não demonstram relações pessoais muito próximas, embora seja através destes contactos que aumentam a sua autoestima através da admiração. Desta forma, os *Millennials* apresentam altos níveis de narcisismo associados ao excesso de confiança (Twenge & Campbell, 2012). Segundo Twenge & Campbell (2003), os narcisistas tendem a ser mais agressivos quando recebem críticas, para além de culparem geralmente os outros em situações problemáticas e são ainda fortemente motivados pelo sucesso individual ao invés do grupo.

3.2.2. Expectativas de carreira

De acordo com Cennamo & Gardner (2008), os *Millennials* têm altas expectativas relativamente às suas relações sociais no trabalho. O estudo de Wong *et al.*, (2008) confirma esta ideia ao sugerir que os *Millennials* são fortemente motivados por um ambiente de trabalho em equipa.

Os *Millennials* têm também altas expectativas em relação à progressão na carreira (Wong *et al.*, 2008). Como se viu anteriormente, esta geração é mais ambiciosa do que as anteriores, e encontra-se constantemente à procura de novas oportunidades para progredir dentro da organização. A progressão na carreira traduz-se, assim, num fator que motiva este grupo de indivíduos a desenvolverem-se profissionalmente.

Para além disso, a geração *Millennial* apresenta altas expectativas relativamente a um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Smola & Sutton, 2002). Os *Millennials* procuram organizações que permitam uma maior liberdade entre o trabalho e a família.

Os *Millennials* também têm altas expectativas em relação às oportunidades de desenvolvimento e à formação nas organizações (Sturges *et al.*, 2002). Esta geração valoriza as organizações que disponibilizem formações contínuas e orientação durante o trabalho, o que lhes permite manterem-se atrativos no mercado de trabalho para possíveis ofertas de emprego.

Por outro lado, os *Millennials* valorizam cada vez mais o trabalho com significado. De acordo com Rawlins *et al.*, (2008), os *Millennials* desejam fortemente por trabalhos desafiantes, estimulantes e com significado, que permitam acesso a novas formas de aprendizagem.

3.2.3. Valores de trabalho

Os valores de trabalho têm-se tornado, nas últimas décadas, um tema de interesse entre os acadêmicos, que chamam a atenção para o estudo dos valores da geração *Millennial*, de modo a melhor compreenderem e se adaptarem aos estilos de trabalho deste grupo de indivíduos (Hershatte & Epstein, 2010).

Os valores de trabalho são o combustível para os desejos e vontades desta geração no trabalho (Frieze *et al.*, 2006), aquilo que Lyons *et al.*, (2010) definem como sendo crenças generalizadas sobre diversos aspectos do trabalho como, por exemplo, salário, autonomia, condições de trabalho, realização, satisfação pessoal e prestígio ou *status*.

Apesar de existirem diferentes tipologias de valores de trabalho, quatro categorias têm sido sistematicamente identificadas na literatura: valores de trabalho *extrínsecos*, *intrínsecos*, *sociais* ou *altruístas* e valores de *prestígio* ou *status* (Lyons *et al.*, 2010). Os valores de trabalho *extrínsecos* incluem aspectos materiais do trabalho (remuneração, benefícios, segurança no trabalho). Já os valores de trabalho *intrínsecos* relacionam-se com fatores imateriais do trabalho (trabalho interessante e desafiante, estimulação intelectual). Por outro lado, os valores de trabalho *sociais* ou *altruístas* incluem recompensas sociais associadas às relações interpessoais no trabalho (relações com supervisores, colegas e outros na organização) e refletem uma preocupação e desejo de ajudar os outros e contribuir para a sociedade (por exemplo, justiça social e equidade). Por último, os valores de *prestígio* ou *status* estão relacionados com status, influência e poder.

De acordo com Twenge *et al.*, (2010) os *Millennials* valorizam bastante os valores de trabalho *extrínsecos* e as oportunidades de lazer e diversão comparativamente com as gerações anteriores. Do mesmo modo, Krahn & Galambos (2014) compararam os

valores de trabalho entre os *Millennials* e a Geração X, e concluíram que os *Millennials* atribuem grande importância a valores extrínsecos. O estudo de Kuron *et al.*, (2015) corrobora também esta ideia, ao sugerir que os *Millennials* conferem grande importância a valores de trabalho extrínsecos, seguidos por intrínsecos, sociais/altruístas e de prestígio. Os resultados deste estudo sugerem ainda que a importância do salário aumenta quando os *Millennials* entram no mercado de trabalho, enquanto a importância que eles colocam em aspectos imateriais do trabalho (trabalho interessante, realização pessoal, relação com colegas de trabalho, ajudar os outros) diminui (Kuron *et al.*, 2015). Para além disso, os resultados do estudo revelam ainda que a importância de aspectos práticos do trabalho (salário, supervisão, segurança e horas de trabalho) tendem a tornar-se mais importantes à medida que a experiência profissional aumenta, assim como alguns aspectos intrínsecos do trabalho (formação contínua, progressão, uso das competências) (Kuron *et al.*, 2015).

Por outro lado, Twenge *et al.*, (2010) sugerem ainda que os *Millennials* conferem menor importância a valores de trabalho altruístas do que as gerações anteriores, o que contraria a ideia de que esta é uma geração que se preocupa com os outros, ao ajudar o próximo e participar em ações de voluntariado (Ng *et al.*, 2010). De um modo geral, os estudos sugerem que os *Millennials* valorizam cada vez mais valores de trabalho extrínsecos (salário, *work-life balance*, entre outros), ao contrário dos valores altruístas que tendem a diminuir em termos de importância.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Objetivos e Questões de Investigação

De acordo com os resultados do estudo “Guia do Mercado Laboral” publicado pela consultora *Hays* em 2019, 78% dos empregadores nacionais que operam no setor das Tecnologias de Informação indicam que o mercado português sofre de uma escassez de profissionais qualificados nesta área. Como tal, poderá ser necessário que as empresas se reajustem às novas dinâmicas do mercado laboral e desenvolvam estratégias de gestão de pessoas focadas na captação e retenção destes profissionais, uma vez que estes acabarão por ser constantemente procurados pelas grandes multinacionais. Por outro lado, para além de haver uma escassez de mão-de-obra qualificada neste setor, estes profissionais encontram-se continuamente à procura de novos desafios para a sua carreira profissional (PricewaterhouseCoopers, 2011). Num mundo cada vez mais globalizado, a experiência internacional é vista pela geração *Millennial* como um elemento vital para uma carreira de sucesso. Por exemplo, segundo o estudo da PricewaterhouseCoopers (2011), 71% dos *Millennials* consideram trabalhar no exterior em algum momento da sua carreira. Consequentemente, para atrair e reter os melhores talentos neste setor poderá ser importante, num primeiro momento, que as empresas procurem compreender exatamente o que estes profissionais esperam e ambicionam para a sua carreira profissional.

Assim, este estudo tem como objetivo central compreender as expectativas de carreira e os valores de trabalho dos *Millennials* que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto; e subsidiariamente, com base nesses resultados, procurar discutir possíveis estratégias de gestão de pessoas que se ajustem aos estilos de trabalho e expectativas destes profissionais. Importa ainda verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os valores de trabalho dos *Millennials* que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto e as variáveis independentes (género, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa). Tendo por base os seguintes objetivos de investigação, torna-se importante responder a três questões de investigação fundamentais:

Q11 – *Quais as expectativas dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto em relação à carreira profissional?*

Q12 – *Quais os valores de trabalho dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto?*

Q13 – *Será que os valores de trabalho dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto variam em função do género, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa?*

Investigação Quantitativa

Esta investigação seguiu uma linha metodológica de tipo quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário. Os métodos quantitativos revelam características diferentes dos qualitativos, particularmente no que diz respeito ao processo de recolha dos dados e ao modo como estes são tratados. Para este estudo, privilegiou-se uma abordagem de carácter quantitativo por melhor se ajustar aos objetivos da investigação, designadamente conhecer as expectativas de carreira e os valores de trabalho dos *Millennials* que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto e, perceber se os seus valores de trabalho variam em função de variáveis como o género, idade e antiguidade na empresa.

A investigação quantitativa tem como principal objetivo recolher e analisar dados estatísticos para descrever, explicar, prever ou controlar variáveis e fenómenos de interesse (Fraenkel *et al.*, 2012). Este tipo de investigação foca-se, essencialmente, em descrever e explicar o fenómeno sob investigação (Creswell, 2005). Sendo um dos objetivos deste estudo conhecer as expectativas de carreira e os valores de trabalho dos *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias de Informação no Porto, o desenho adotado para este estudo foi um desenho de investigação descritivo. A análise descritiva, também conhecida como análise estatística, é um tipo de investigação quantitativa que descreve dados e características da população ou do fenómeno a ser estudado. A abordagem da análise descritiva tem o propósito de descrever simplesmente as características de uma amostra num momento do tempo (Fraenkel *et*

al., 2012). O objetivo dos estudos descritivos tem por base a descrição e interpretação da condição atual de indivíduos, situações ou eventos (Creswell, 2005).

O desenho de investigação descritivo assume normalmente uma de duas formas: análise observacional ou por questionário. Neste tipo de estudo, o investigador aplica geralmente algum tipo de questionário a uma amostra de indivíduos, para descrever as suas atitudes, opiniões, comportamentos, experiências ou outras características da população alvo (Creswell, 2005). Para esta investigação, utilizou-se o inquérito por questionário, sendo esta uma técnica que permite descrever tendências em populações e aprender sobre comportamentos e atitudes dos indivíduos, num curto espaço de tempo. Mais concretamente, esta técnica consiste na recolha sistemática de informação dos inquiridos com o objetivo de compreender e prever alguns dos aspetos do comportamento da população de interesse. Neste sentido, o grande objetivo da investigação com recurso ao questionário é descrever características de um grupo ou população (Fraenkel *et al.*, 2012).

Antes de se ter aplicado o questionário à amostra foi realizado um teste piloto a 10 indivíduos, que permitiu testar a integridade do instrumento. O teste piloto consiste num ensaio durante o processo de recolha dos dados, que permite determinar se alguma revisão deve ser feita antes de se aplicar o questionário. Assim, este teste permitiu ter uma ideia acerca do tempo para o preenchimento do questionário e rever a formulação de algumas questões, de modo a garantir clareza na interpretação das perguntas.

Para a recolha dos dados, recorreu-se à plataforma digital *Google Forms*, com o intuito de agilizar e sistematizar as respostas. O questionário online foi aplicado durante os meses de Setembro e Outubro de 2020. O anonimato dos inquiridos foi garantido através da aplicação de um questionário online, tendo estes sido enviados por *LinkedIn* para 900 profissionais de 25 empresas do setor das Tecnologias de Informação, no Porto. De entre os inquéritos preenchidos, obteve-se um total de 253 respostas, tendo sido consideradas 214 como respostas válidas. Estes dados permitem calcular a taxa de resposta ao inquérito $(214/900) \times 100 = 23,7\%$.

População e Amostra

Tendo em consideração que estudo procura compreender as expectativas de carreira e os valores de trabalho dos *Millennials*, a população alvo deste estudo foram indivíduos que fazem parte da geração *Millennial* (atualmente, entre os 24 e 40 anos de idade) e que trabalham no setor das Tecnologias de Informação, no Porto.

Para a seleção da amostra, utilizou-se o método não probabilístico, já que não tínhamos acesso ao universo de pessoas que trabalham no setor tecnológico do Porto e, para além disso, a resposta ao questionário via internet não garante a todos os elementos da população a mesma probabilidade de integrarem a amostra deste estudo. Como tal, a seleção da amostra foi feita por conveniência, uma vez que se tomou como amostra os elementos da população com disponibilidade para preencher o questionário.

Participantes

Os participantes deste estudo são indivíduos entre os 24 e 40 anos de idade, maioritariamente do género masculino, que trabalham no setor das Tecnologias de Informação, no Porto. As características sociodemográficas da amostra (género, idade, estado civil, habilitações literárias e antiguidade na empresa) encontram-se resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra (n=214)

Género	Masculino	172 (80,4%)
	Feminino	42 (19,6%)
Idade	24-30	135 (63,1%)
	31-40	79 (36,9%)
Estado civil	Solteiro	154 (72,0%)
	Casado	37 (17,3%)
	Divorciado	1 (0,5%)
	União de facto	21 (9,8%)
	Viúvo	1 (0,5%)
Habilitações Literárias	Ensino secundário ou equivalente	7 (3,3%)
	Licenciatura	98 (45,8%)
	Pós-graduação	21 (9,8%)
	Mestrado	85 (39,7%)
	Outro	3 (1,5%)
Antiguidade	[1 ano ou menos]	109 (50,9%)
	[2-5 anos]	99 (46,3%)
	[6-9 anos]	5 (2,3%)
	[10 anos ou mais]	1 (0,5%)

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico (Anexo 1) foi construído com o intuito de recolher um conjunto de informações sociais e demográficas: género, idade, estado civil, habilitações literárias e antiguidade na empresa.

Questionário sobre Expectativas em relação à Carreira Profissional

O questionário sobre as expectativas em relação à carreira profissional (Anexo 1) foi traduzido e adaptado do inquérito integrado no estudo – “*Millennials at work – Reshaping the workplace*” da PricewaterhouseCoopers (2011). Para quatro questões (Figuras 2, 3, 4 e 5), os respondentes puderam selecionar no máximo até três opções.

Questionário sobre Valores Associados ao Trabalho

O questionário sobre os valores associados ao trabalho (Anexo 1) foi traduzido e adaptado do *Lyons Work Values Survey* (LWVS, Lyons *et al.*, 2010). O LWVS mede os quatro tipos de valores de trabalho (“Extrínseco”, “Intrínseco”, “Social/Altruísta” e de “Prestígio”). O questionário é constituído por 21 itens que correspondem a características do trabalho, relativamente aos quais o inquirido atribui um grau de importância através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indiferente; 4 – Importante; 5 – Muito Importante).

Tabela 2 – Descrição dos fatores do LWVS – Lyons Work Values Survey (2010)

Fator		Breve descrição
Fator 1	Extrínseco	Itens relacionados com remuneração, <i>work-life balance</i> , segurança no trabalho, horas de trabalho, reconhecimento
Fator 2	Intrínseco	Trabalho desafiante, variedade das tarefas, oportunidades de progressão e formação, uso de competências, realização pessoal
Fator 3	Social/Altruísta	Relação com superiores hierárquicos e colegas, possibilidade de ajudar os outros, contribuição para a sociedade
Fator 4	Prestígio	Trabalho com prestígio e capacidade de participar nas decisões de trabalho de modo a causar impacto significativo na organização

Fonte: Lyons *et al.*, (2010)

Análise de Dados

A análise estatística dos dados foi efetuada através do *software* SPSS – *Statistic Package for Social Sciences*. Num primeiro momento, foram realizadas estatísticas essencialmente descritivas, como a média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo.

Posteriormente, realizou-se o Teste de Kolmogorov-Smirnov de modo a testar se as variáveis em estudo se distribuíam segundo um padrão de normalidade. O resultado do teste demonstrou que a amostra não segue uma distribuição normal, tornando-se necessário recorrer a testes não-paramétricos para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os valores de trabalho e o género, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa.

Neste sentido, os testes não-paramétricos utilizados para responder às questões de investigação foram o teste de Friedman, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. O teste não-paramétrico de Friedman é uma alternativa ao *one-way* ANOVA e, é utilizado para testar diferenças entre grupos quando a variável que está a ser medida é ordinal. No entanto, também pode ser usado para dados contínuos que violaram as premissas necessárias para conduzir o *one-way* ANOVA (não se cumpre o requisito do comportamento da distribuição normal dos dados amostrais). O teste não-paramétrico Mann-Whitney é uma alternativa ao teste *t-student* e permite comparar o centro de localização de duas amostras independentes, como forma de testar diferenças significativas entre as duas populações correspondentes. O teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis é também uma alternativa ao *one-way* ANOVA e, é utilizado na comparação de três ou mais amostras independentes, como forma de testar se as amostras provêm de uma mesma população ou de populações diferentes, ou ainda, se as amostras provêm de populações com a mesma distribuição.

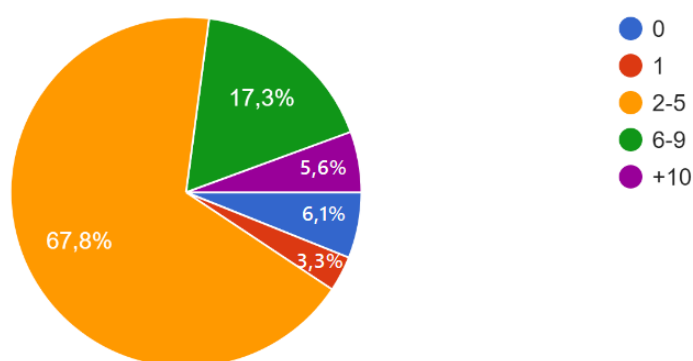
Para todas as análises foi considerado um nível de significância (α) de 0.05. Neste caso, os resultados foram considerados significativos sempre que se registou uma probabilidade de erro inferior a 0.05.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. Expectativas de Carreira

No que diz respeito às expectativas dos profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias da Informação no Porto, em relação ao número de empregadores que esperam ter ao longo da sua carreira profissional, 145 (67,8%) dos sujeitos da amostra indicam esperar ter entre 2 a 5 empregadores, 37 (17,3%) entre 6 a 9, 12 (5,6%) mais de 10, 7 (3,3%) apenas 1, e 13 (6,1%) não esperam ter mais nenhum empregador (Figura 1). Estes dados sugerem que estes profissionais, de um modo geral, ambicionam novas oportunidades e experiências para o seu futuro profissional, sendo que apenas cerca de 6% dos sujeitos esperam trabalhar para o seu atual empregador até ao final de carreira.

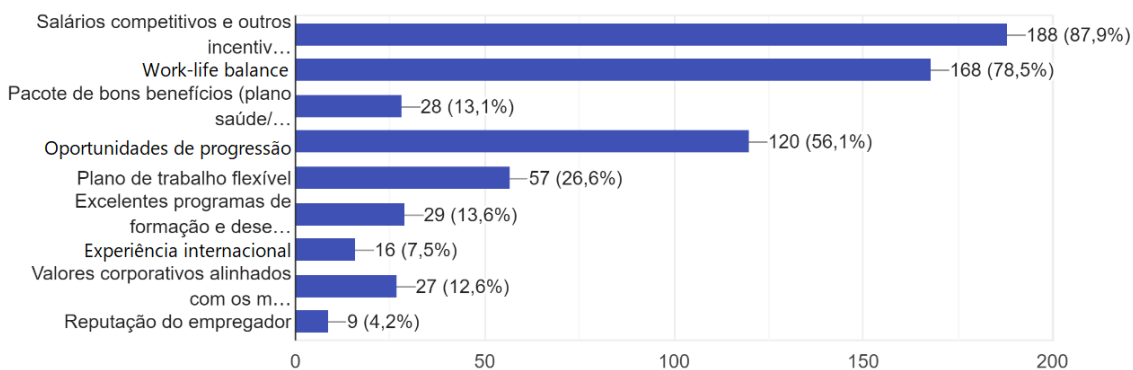
Figura 1 – Expectativa em relação ao número de empregadores (n=214)



A partir da figura 2 é possível observar os principais fatores que fazem um empregador atrativo. Estes dados evidenciam que os profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias da Informação no Porto, parecem sentir-se atraídos por organizações que consigam proporcionar salários competitivos e outros incentivos financeiros, sendo que 188 (87,9%) dos sujeitos identificaram o salário como um fator importante e decisivo no momento de seleção da organização. No entanto, o salário não é o único fator que atrai este grupo de profissionais, já que 168 (78,5%) deles indicaram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*work-life balance*) como sendo também

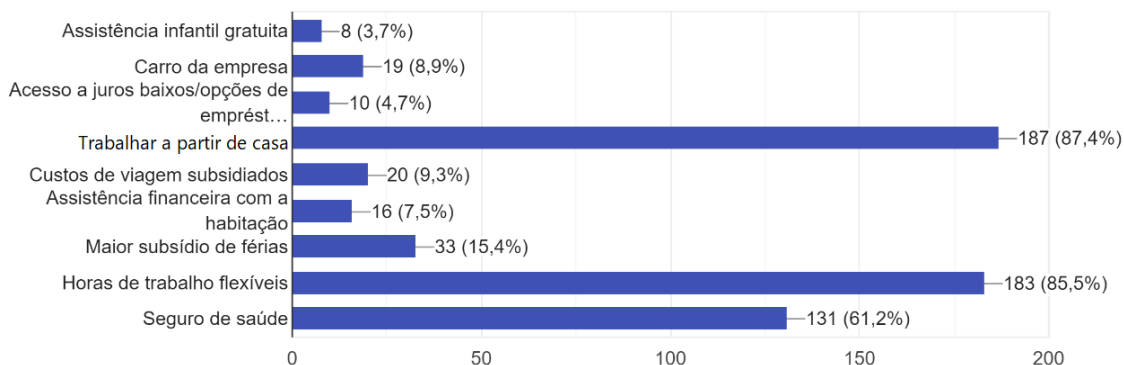
importante quando escolhem a organização. Os fatores que influenciam e atraem estes profissionais, no momento de escolha da organização, tendem a estar mais relacionados com a sua vida pessoal (salário, *work-life balance*, flexibilidade de trabalho), do que com prestígio. Através da Figura 2, verifica-se que apenas 9 (4,2%) dos indivíduos indicaram a reputação do empregador como sendo importante, tornando a organização mais atrativa. Para além do *work-life balance*, 120 (56,1%) dos sujeitos inquiridos valorizam as oportunidades de progressão na carreira, o que demonstra a ambição e otimismo desta geração, e 57 (26,6%) um plano de trabalho flexível.

Figura 2 – Principais fatores que fazem uma organização atrativa (n=214)



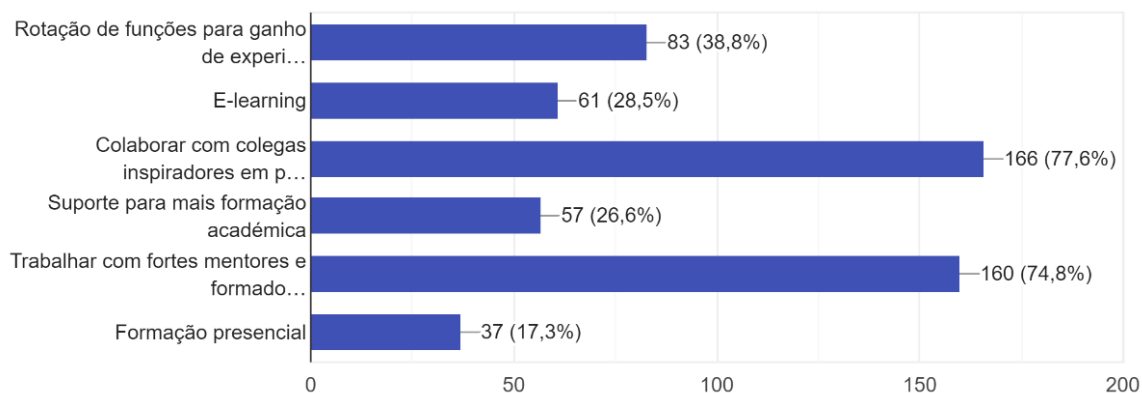
Relativamente aos benefícios mais valorizados numa organização, os dados da Figura 3 demonstram que, de entre os profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias da Informação no Porto, 187 (87,4%) indicaram a possibilidade de trabalhar a partir de casa, 183 (85,5%) horas de trabalho flexíveis e 131 (61,2%) um plano de saúde. Estes profissionais parecem estar abertos a novas formas de trabalho, sendo a flexibilidade – de horários e local de trabalho, vistas como os principais privilégios valorizados pelos inquiridos. Através da Figura 3, é ainda possível observar que os *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias da Informação no Porto, tendem a valorizar incentivos não monetários em detrimento das recompensas financeiras. Por exemplo, apenas 33 (15,4%) dos sujeitos da amostra preferem um maior subsídio de férias, 16 (7,5%) assistência financeira com a habitação, 20 (9,3%) custos de viagem subsidiados e 10 (4,7%) acesso a juros baixos/opções de empréstimo.

Figura 3 – Benefícios mais valorizados numa organização (n=214)



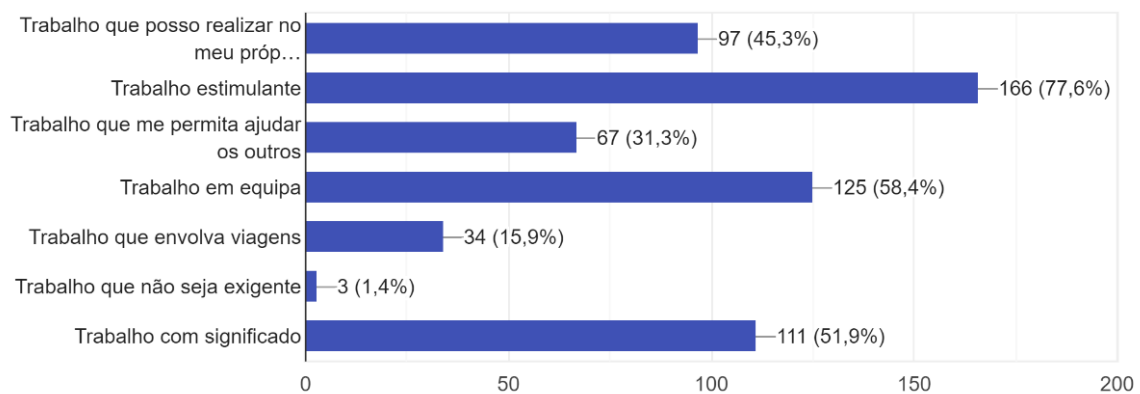
As oportunidades de formação/desenvolvimento mais valorizadas pelos profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias da Informação no Porto (Figura 4) foram a oportunidade de colaborar com colegas inspiradores em projetos importantes (77,6%) e a de trabalhar com fortes mentores e formadores (74,8%). A facilidade destes profissionais com as novas tecnologias faz com que se identifiquem com uma variedade de estilos de aprendizagem digital, que pode incluir modelos de ensino online. Na figura 4, observa-se que 61 (28,5%) dos sujeitos valorizam o e-learning e apenas 37 (17,3%) preferem formação presencial.

Figura 4 – Oportunidades de formação/desenvolvimento mais valorizadas (n=214)



A Figura 5 apresenta os tipos de trabalho que os profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias de Informação no Porto, consideram ser mais interessantes. Dos 214 sujeitos da amostra, 166 (77,6%) preferem um trabalho que seja estimulante, 125 (68,4%) trabalho em equipa, 111 (51,9%) trabalho que tenha significado, 67 (31,3%) trabalho que lhes permitam ajudar os outros, 34 (15,9%) trabalho que envolva viagens e apenas 3 (1,4%) indivíduos afirmaram se interessar por trabalho que não seja exigente. Assim, estes profissionais parecem valorizar as organizações que proporcionem trabalho estimulante, flexibilidade das condições de trabalho e uma perceção do significado do trabalho.

Figura 5 – Tipos de trabalho mais interessantes (n=214)



3.2. Valores de Trabalho

De modo a avaliar os fatores relativos aos valores de trabalho foi inicialmente realizada uma análise Cronbach. O alfa (α) de Cronbach mede a consistência interna dos fatores da escala utilizada. A partir da Tabela 3 é possível observar que o nível de α para o fator Extrínseco foi de .81 e para o fator Intrínseco .87, o que indica que as escalas utilizadas nestes fatores têm um nível de confiabilidade entre os itens bastante bom. Já para o fator Social/Altruísta, o valor de α foi de .76, o que significa que a escala para este fator possui um nível de confiabilidade entre os itens adequado. Em relação ao fator Prestígio, o α baixou para .47, o que sugere que esta escala não tem um nível de confiabilidade adequado entre os itens. Uma análise adicional constatou que eliminar qualquer um dos itens deste fator não teria um aumento significativo do valor α .

Tabela 3 – Alpha de Cronbach dos fatores da amostra (n=214)

Fator	Itens	Alpha Cronbach
Extrínseco	3,4,6,8,19,20,21	.81
Intrínseco	1,2,7,11,12,13,14,15,16	.87
Social/Altruísta	5,9,10	.76
Prestígio	17,18	.47

A Tabela 4 apresenta as medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição associadas aos fatores da amostra. Com base nestes dados, é possível observar que o fator Extrínseco teve uma média superior em relação aos restantes fatores (M = 4.33; DP = 0.51). Já o fator Intrínseco teve uma média superior aos fatores Social/Altruísta e Prestígio (M = 4.06; DP = 0.57). Relativamente ao fator Social/Altruísta, este foi superior ao fator Prestígio (M = 4.02; DP = 0.71). Os resultados foram menores em relação ao fator Prestígio (M = 3.55; DP = 0.74).

Tabela 4 – Medidas descritivas dos valores de trabalho (n=214)

Fator	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
<i>Extrínseco</i>	4.33	4.42	0.51	1.57	5.00
Rendimento	4.38	4.00	0.68	1.00	5.00
Work-life balance	4.62	5.00	0.72	1.00	5.00
Remuneração	4.43	4.00	0.67	1.00	5.00
Emprego seguro	4.07	4.00	0.94	1.00	5.00
Reconhecimento	4.20	4.00	0.72	1.00	5.00
Horário de trabalho	4.24	4.00	0.77	1.00	5.00
Condições de trabalho	4.41	5.00	0.73	1.00	5.00
<i>Intrínseco</i>	4.06	4.11	0.57	1.89	5.00
Progressão na carreira	4.51	5.00	0.75	1.00	5.00
Realização profissional	4.31	4.00	0.79	1.00	5.00
Atividade desafiante	4.27	4.00	0.76	1.00	5.00
Utilizar conhecimentos	3.71	4.00	0.85	1.00	5.00
Identificação pessoal	3.57	4.00	0.97	1.00	5.00
Tarefas variadas	3.55	4.00	0.89	1.00	5.00
Autonomia	4.16	4.00	0.71	1.00	5.00
Novos conhecimentos	4.43	5.00	0.71	1.00	5.00
Formação profissional	4.07	4.00	0.82	1.00	5.00
<i>Social/Altruísta</i>	4.02	4.00	0.71	1.67	5.00
Útil para a sociedade	3.84	4.00	0.92	1.00	5.00
Bons relacionamentos	4.43	5.00	0.73	1.00	5.00
Ajudar os outros	3.79	4.00	0.94	1.00	5.00
<i>Prestígio</i>	3.55	3.50	0.74	1.50	5.00
Atividade com prestígio	3.03	3.00	1.09	1.00	5.00
Impacto no trabalho	4.08	4.00	0.71	1.00	5.00

Tabela 5 – Teste de Friedman (n=214)

Qui-quadrado (χ^2)	Graus de liberdade (g.l.)	Nível de Significância (p)
216.8	3	0.000*

Nota: $p < 0.05^*$

Tabela 6 - Média de Rank dos fatores da amostra (n=214)

Fator	Itens	Mean Rank
Extrínseco	3,4,6,8,19,20,21	3.30
Intrínseco	1,2,7,11,12,13,14,15,16	2.63
Social/Altruísta	5,9,10	2.53
Prestígio	17,18	1.54

O primeiro teste não-paramétrico utilizado foi a análise de variância de Friedman (Tabela 5). Esta análise testa a hipótese que, no total da amostra, os fatores referentes aos valores de trabalho têm avaliações com igual importância. Neste caso, a hipótese nula seria que as distribuições dos fatores associados aos valores de trabalho são iguais, ou seja, os quatro fatores tiveram avaliações com igual importância. O resultado do teste de Friedman mostrou que os quatro fatores associados aos valores de trabalho diferem significativamente em termos de “Importância”, já que $\chi^2 = 216.8$, g.l. (3), $p = 0.000$. Sendo o valor de $p < 0.05$, a hipótese nula foi rejeitada, ou seja, as distribuições dos fatores não são iguais entre si.

Com base nos dados das Tabela 6, verifica-se que o fator extrínseco teve uma média de *rank* de (3.30), seguido do fator intrínseco (2.63), social/altruísta (2.53) e prestígio (1.54). Numa primeira análise, estes dados sugerem que os sujeitos da amostra conferem maior importância a valores de trabalho relacionados com o *work-life balance*, as oportunidades de progressão na carreira, a possibilidade de adquirir novos

conhecimentos e competências, o bom relacionamento com colegas e superiores hierárquicos, as condições do local de trabalho e a remuneração. Por outro lado, os valores de trabalho com menor importância foram a atividade com prestígio social, tarefas variadas, um meio de identificação pessoal, utilizar os conhecimentos e competências já adquiridos, um meio de ajudar os outros e trabalho útil para a sociedade.

O teste de comparações múltiplas (Tabela 7) mostrou ainda que a importância conferida ao fator Prestígio é estatisticamente menor quando comparada com os fatores Social/Altruísta ($t = 0.99$; $p = 0.000$), Intrínseco ($t = 1.09$; $p = 0.000$) e Extrínseco ($t = 1.75$; $p = 0.000$). Contrariamente, o fator Extrínseco foi estatisticamente maior quando comparado com os fatores Social/Altruísta ($t = 0.76$; $p = 0.000$) e Intrínseco ($t = 0.66$; $p = 0.000$). Porém, não se constataram diferenças com significado estatístico entre o fator Social/Altruísta e o fator Intrínseco ($t = 0.10$; $p = 0.421$).

Tabela 7 – Teste de Comparações Múltiplas (n=214)

Fatores	Teste (t)	Significância (p)
Prestígio – Social/Altruísta	0.99	0.000*
Prestígio - Intrínseco	1.09	0.000*
Prestígio - Extrínseco	1.75	0.000*
Social/Altruísta - Intrínseco	0.10	0.421
Social/Altruísta - Extrínseco	0.76	0.000*
Intrínseco - Extrínseco	0.66	0.000*

Nota: $p < 0.05^*$

A Tabela 8 mostra o resultado da comparação de médias entre o género masculino e feminino relativamente aos fatores da amostra. No que diz respeito ao fator Extrínseco, observa-se que há diferenças com significado estatístico entre o género masculino e feminino ($Z = -2.706$; $p = 0.007$). Os sujeitos do género feminino apresentam uma média de 4.41 (DP = 0.69) superior à do género masculino, cuja média corresponde a 3.31 (DP = 0.46). Relativamente ao fator Intrínseco, foram igualmente registadas

diferenças estatisticamente significativas ($Z = -2.317$; $p = 0.021$) na comparação das médias entre homens ($M = 4.04$; $DP = 0.55$) e mulheres ($M = 4.15$; $DP = 0.65$).

Quanto à comparação das médias para o fator Social/Altruísta, não foram encontradas diferenças com significado estatístico ($Z = -1.951$; $p = 0.051$) entre homens ($M = 3.98$; $DP = 0.71$) e mulheres ($M = 4.17$; $DP = 0.72$). O mesmo acontece com o fator Prestígio, onde não foram igualmente registadas diferenças significativas ($Z = -0.187$; $p = 0.851 > 0.05$) entre homens ($M = 3.56$; $DP = 0.73$) e mulheres ($M = 3.52$; $DP = 0.79$). Portanto, estes resultados sugerem que as mulheres valorizam mais valores de trabalho extrínsecos e intrínsecos do que os homens. Em relação aos valores Sociais/Altruístas e de Prestígio não se verificaram diferenças com significado estatístico entre o género masculino e feminino.

Tabela 8 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e género (n=214)

Fator		Média	Desvio Padrão	Z	p-value
Extrínseco	Masculino	4.31	0.46	- 2.706	0.007*
	Feminino	4.41	0.69		
Intrínseco	Masculino	4.04	0.55	- 2.317	0.021*
	Feminino	4.15	0.65		
Social/Altruísta	Masculino	3.98	0.71	- 1.951	0.051
	Feminino	4.17	0.72		
Prestígio	Masculino	3.56	0.73	- 0.187	0.851
	Feminino	3.52	0.79		

Nota: $p < 0.05^*$

A Tabela 9 apresenta o resultado da comparação entre a média do grupo de idades e os fatores da amostra. Relativamente ao fator Extrínseco, foram registadas diferenças com significado estatístico entre os grupos de idade ($Z = -2.329$; $p = 0.020$), que indica que os indivíduos com idades compreendidas entre 24 e 30 anos de idade

atribuem maior importância a valores de trabalho extrínsecos ($M = 4.41$; $DP = 0.39$), do que os indivíduos entre 31 e 40 anos de idade ($M = 4.19$; $DP = 0.67$).

Quanto ao fator Intrínseco, não se verificaram diferenças com significado estatístico ($Z = -0.867$; $p = 0.386$), entre o grupo dos 24 aos 30 anos ($M = 4.09$; $DP = 0.53$) e o grupo dos 31 aos 40 anos ($M = 4.01$; $DP = 0.64$). De igual modo, a comparação das médias entre os grupos de idade, também não registou diferenças significativas em relação ao fator Social/Altruísta ($Z = -0.529$; $p = 0.597$) e o fator Prestígio ($Z = -0.465$; $p = 0.642$).

Tabela 9 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e os grupos etários (n=214)

Fator	Intervalos de Idade	Média	Desvio Padrão	Z	p-value
Extrínseco	Dos 24 aos 30 anos	4.41	0.39	- 2.329	0.020*
	Dos 31 aos 40 anos	4.19	0.67		
Intrínseco	Dos 24 aos 30 anos	4.09	0.53	- 0.867	0.386
	Dos 31 aos 40 anos	4.01	0.64		
Social/Altruísta	Dos 24 aos 30 anos	4.05	0.67	- 0.529	0.597
	Dos 31 aos 40 anos	3.97	0.79		
Prestígio	Dos 24 aos 30 anos	3.54	0.71	- 0.465	0.642
	Dos 31 aos 40 anos	3.58	0.81		

Nota: $p < 0.05^*$

A Tabela 10 apresenta o resultado da comparação entre a média das habilitações literárias e os fatores da amostra. Quando comparados os quatro grupos de habilitações literárias, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas relativamente ao fator Extrínseco ($Kw = 0.310$; $p = 0.958$), Intrínseco ($Kw = 3.379$; $p =$

0.337), Social/Altruísta (Kw = 4.455; p = 0.216) e Prestígio (Kw = 2.991; p = 0.393). Contudo, verifica-se que os sujeitos com mestrado atribuem maior importância a valores de trabalho extrínsecos (M = 4.37; DP = 0.35) e Intrínsecos (M = 4.04; DP = 0.45), relativamente aos sujeitos com uma licenciatura (M = 4.33; DP = 0.56) e (M = 4.10; DP = 0.61). Quanto ao fator Social/Altruísta, verifica-se uma média superior dos sujeitos com licenciatura (M = 4.11), do que aqueles com mestrado (M = 3.93).

Tabela 10 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e as habilitações literárias (n=211)

Fator		Média	Desvio Padrão	Kw
Extrínseco	Ensino secundário ou equivalente	4.37	0.29	0.310
	Licenciatura	4.33	0.56	
	Pós-graduação	4.17	0.86	
	Mestrado	4.37	0.35	
Intrínseco	Ensino secundário ou equivalente	4.14	0.36	3.379
	Licenciatura	4.10	0.61	
	Pós-graduação	3.89	0.88	
	Mestrado	4.04	0.45	
Social/Altruísta	Ensino secundário ou equivalente	4.19	0.33	4.455
	Licenciatura	4.11	0.70	
	Pós-graduação	3.84	0.85	
	Mestrado	3.93	0.72	
Prestígio	Ensino secundário ou equivalente	3.71	0.49	2.991
	Licenciatura	3.59	0.78	
	Pós-graduação	3.26	0.83	
	Mestrado	3.56	0.68	

A Tabela 11 apresenta o resultado da comparação entre a média da antiguidade na empresa e os fatores da amostra. No que diz respeito ao fator Extrínseco, os resultados revelaram diferenças com significado estatístico ($Kw = 7.068$; $p = 0.048$). Esta diferença sugere que os sujeitos que se encontram na empresa entre 2 a 5 anos ($M = 4.38$; $DP = 0.55$) são os que mais valorizam valores de trabalho extrínsecos, enquanto que os indivíduos que estão há mais tempo na empresa, entre 6 a 9 anos ($M = 4.23$; $DP = 0.34$), conferem menos importância a este tipo de valores.

Por outro lado, a comparação entre a antiguidade na empresa e o fator Intrínseco ($Kw = 3.837$; $p = 0.280$), Social/Altruísta ($Kw = 2.891$; $p = 0.409$) e Prestígio ($Kw = 3.886$; $p = 0.274$) não evidenciou diferenças estatisticamente significativas. Todavia, é importante salientar que enquanto no fator Intrínseco se verifica uma diminuição da média nos sujeitos que se encontram há mais tempo na empresa, entre 6 a 9 anos ($M = 3.96$; $DP = 0.43$), no fator Social/Altruísta regista-se um crescimento ($M = 4.07$; $DP = 0.64$). Estes resultados parecem sugerir que face a um aumento da antiguidade na empresa, os inquiridos tendem a valorizar menos valores de trabalho extrínsecos e intrínsecos e mais valores sociais/altruístas.

Tabela 11 – Resultado da comparação entre os valores de trabalho e a antiguidade na empresa (n=214)

Fator		Média	Desvio Padrão	Kw	p-value
Extrínseco	1 ano ou menos	4.32	0.44	7.068	0.048*
	2 a 5 anos	4.38	0.55		
	6 a 9 anos	4.23	0.34		
Intrínseco	1 ano ou menos	4.12	0.52	3.837	0.280
	2 a 5 anos	4.02	0.59		
	6 a 9 anos	3.96	0.43		
Social/Altruísta	1 ano ou menos	4.04	0.71	2.891	0.409
	2 a 5 anos	4.02	0.71		
	6 a 9 anos	4.07	0.64		
Prestígio	1 ano ou menos	3.59	0.74	3.886	0.274
	2 a 5 anos	3.54	0.74		
	6 a 9 anos	3.60	0.65		

Nota: $p < 0.05^*$

CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, discutimos os resultados do nosso estudo com o intuito de dar resposta às questões de investigação formuladas inicialmente:

Q11 - *Quais as expectativas dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto em relação à carreira profissional?*

Q12 - *Quais os valores de trabalho dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto?*

Q13 – *Será que os valores de trabalho dos Millennials que exercem funções no setor das Tecnologias de Informação no Porto variam em função do género, idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa?*

Gerir os indivíduos da geração *Millennial* no trabalho constitui um dos grandes desafios que as organizações enfrentam atualmente (Hershatte & Epstein, 2010). Durante esta década, os *Millennials* vão constituir uma parte significativa da força global de trabalho e, como tal, para que as organizações tenham sucesso poderá ser necessário que os gestores adotem estilos de gestão que complementem os estilos de trabalho dos seus funcionários (Ng *et al.*, 2010). Neste sentido, os gestores poderão ter de ajustar as suas estratégias de gestão de pessoas para conseguirem tirar o máximo de partido destes indivíduos.

Os estudos desenvolvidos por Ng *et al.*, (2010) revelam que a geração *Millennial* tem altas expectativas para as suas carreiras profissionais (Ng *et al.*, 2010), assim como valores de trabalho diferentes das gerações anteriores (Twenge *et al.*, 2010). No entanto, muitos autores apontam para que estas diferenças sejam apenas passageiras, como que uma tendência, e com o crescimento e amadurecimento profissional desta geração de indivíduos, as diferenças entre os valores de trabalho vão-se dissipando (Trzesniewski & Donnellan, 2010).

O ciclo de vida dos profissionais *Millennials* numa mesma empresa é cada vez mais reduzido comparativamente com as gerações anteriores, o que parece representar um novo paradigma (PricewaterhouseCoopers, 2011). Como tal, os gestores e líderes organizacionais poderão ter de desenvolver estratégias capazes de diminuir os riscos associados à rotatividade tão característica desta geração (Hershatte & Epstein, 2010).

Os resultados do nosso estudo sugerem que os profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias de Informação no Porto parecem estar atentos a novas oportunidades, mesmo que não estejam ativamente à procura de emprego. De modo que, pode ser expectável que este grupo de profissionais tenha vários empregadores ao longo das suas carreiras. Isto pode ser explicado pelo facto de grande parte da amostra esperar ter entre 2-5 empregadores durante a sua carreira profissional, sendo a idade média dos inquiridos relativamente baixa. Para além disso, este grupo de profissionais sente-se atraído por organizações que promovam um bom equilíbrio entre a vida pessoal e familiar. Várias investigações sugerem o *work-life balance* como um fator importante para atrair e reter talento *Millennial*. (Thompson & Gregory, 2012). Para tal, poderá ser necessário que as organizações desenvolvam uma cultura interna capaz de promover esse tal equilíbrio, sendo que isto lhe permitirá motivar os seus funcionários e futuros colaboradores.

Os estudos sugerem que, no momento de seleção da organização, os *Millennials* tendem a privilegiar aquelas que proporcionam salários competitivos, *work-life balance* e, que garantam flexibilidade de trabalho e maiores oportunidades de progressão na carreira (Ng *et al.*, 2010). De um modo geral, os resultados do nosso estudo evidenciam que os profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias da Informação no Porto, apresentam altas expectativas em relação a salários competitivos, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar, oportunidades de progressão na carreira e um plano de trabalho mais flexível. Estes resultados corroboram a ideia de Cennamo & Gardner (2008), que defendem que a geração *Millennial* atribui grande importância a valores de trabalho relacionados com a liberdade (*work-life balance*). Lancaster & Stillman (2010) sugerem igualmente que os *Millennials* valorizam, cada vez mais, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, como também um horário de trabalho mais flexível. Os resultados do nosso estudo evidenciam que a flexibilidade - de horários e local de trabalho - são os principais privilégios valorizados por estes profissionais. Portanto, as organizações capazes de proporcionar estas condições terão, possivelmente, um melhor posicionamento no mercado de trabalho face aos seus

concorrentes, e terão também mais preparadas para atrair e reter os melhores “talentos” da geração *Millennial*.

Os *Millennials* desejam igualmente receber *feedback* imediato e contínuo por parte dos seus gestores (Hershatte & Epstein, 2010). Eles querem ser desafiados com tarefas difíceis (apenas 1% dos inquiridos se interessam por trabalho que não seja exigente) e trabalhar em organizações, onde existam momentos de diversão e entretenimento. Estes indivíduos esperam salários mais justos e alguns benefícios pelo conjunto de competências que trazem para as suas organizações (Ng *et al.*, 2010). Os *Millennials* anseiam por experiências de trabalho com significado, em que possam ter a confiança dos seus gestores para realizar as suas funções (Rawlins *et al.*, 2008). Dos 214 sujeitos da amostra, 52% referem ter interesse por trabalho com significado. Os *Millennials* desejam ser orientados por funcionários mais experientes para que se possam destacar no local de trabalho (Sujansky & Ferri-Reed, 2010). Os resultados revelam que cerca de 77% dos sujeitos anseiam trabalhar com colegas inspiradores em projetos importantes. Os *Millennials* ambicionam fazer a diferença no mundo em que vivem, bem como no espaço de trabalho em que operam (Lancaster & Stillman, 2010). Para além dos *Millennials* desejarem constante *feedback*, eles também pretendem receber orientação por parte dos seus líderes, supervisores e colegas de trabalho (Ng *et al.*, 2010).

Krahn & Galambos (2014) sugerem que os *Millennials* atribuem grande importância a valores de trabalho extrínsecos. Os resultados do nosso estudo corroboram esta ideia, verificando-se uma média superior relativamente aos restantes valores de trabalho. Os valores extrínsecos mais valorizados foram o *work-life balance*, as condições de trabalho e a remuneração. No entanto, as oportunidades de progressão na carreira (valor intrínseco), a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e competências (valor intrínseco) e o bom relacionamento com colegas e superiores (valor social) foram igualmente aspetos de trabalho bastante valorizados.

De acordo com Twenge *et al.*, (2010) os *Millennials* partilham menores valores altruístas do que as gerações anteriores e, como tal, preocupam-se menos com os outros (Twenge *et al.*, 2012). Os resultados do nosso estudo sugerem que os valores de

trabalho menos valorizados foram, essencialmente, valores de prestígio e altruístas. Mais concretamente, uma atividade com prestígio social, tarefas variadas, um meio de identificação pessoal, utilizar os conhecimentos e competências já adquiridos, um meio de ajudar os outros e trabalho útil para a sociedade são os aspetos de trabalho menos valorizados pelos profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias de Informação, no Porto.

Kuron *et al.*, (2015) defende que a importância do salário aumenta assim que os *Millennials* entram no mercado de trabalho, enquanto a importância que eles colocam em aspetos imateriais do trabalho (trabalho interessante, realização pessoal, relação com colegas de trabalho, ajudar os outros) diminui. Os resultados do nosso estudo confirmam esta ideia permitindo inferir que os *Millennials* mais novos, ou seja, aqueles que entraram no mercado de trabalho há menos tempo, atribuem maior importância a valores de trabalho extrínsecos do que os mais velhos. Por outro lado, Kuron *et al.* (2015) sugere ainda que à medida que a experiência profissional aumenta, alguns aspetos intrínsecos do trabalho (formação contínua, progressão, uso das competências) tendem a ser mais valorizados. Todavia, os resultados do nosso estudo não registaram diferenças com significado estatístico entre a experiência profissional e o fator intrínseco. Quanto ao fator extrínseco constataram-se diferenças estatisticamente significativas, já que os indivíduos que trabalham há menos de cinco anos para a sua empresa atribuem maior importância a valores de trabalho extrínsecos do que aqueles que trabalham há mais tempo (entre seis e nove anos). Estes dados contrariam o estudo de Kuron *et al.* (2015), que sugere que aspetos práticos do trabalho (salário, condições de trabalho e horas de trabalho) tendem a tornar-se mais importantes com o aumento da experiência profissional.

Como se viu ao longo da revisão da literatura, diversos estudos demonstram que os *Millennials* apresentam características particulares no que diz respeito às atitudes, expectativas e valores de trabalho comparativamente com as gerações anteriores (Ng *et al.*, 2010). Porém, o mesmo não acontece em relação aos mecanismos de atração, motivação e retenção dos *Millennials* (Hershatler & Epstein, 2010).

De acordo com Thompson & Gregory (2012), as organizações que proporcionem um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, trabalho com significado e reconhecimento individual garantem um maior compromisso e, conseqüentemente, uma maior retenção dos indivíduos da geração *Millennial*.

Tal como se viu anteriormente, os *Millennials* foram criados em ambientes ricos em atenção individual, elogios e carecem de uma forte necessidade de orientação e direção (Hershatler & Epstein, 2010; Ng *et al.*, 2010). Como resultado, eles esperam o mesmo nível de elogios e orientação, assim como uma necessidade de atenção constante relativamente ao desenvolvimento individual no trabalho (Thompson & Gregory, 2012).

De acordo com Thompson & Gregory (2012), as organizações podem necessitar de adotar estratégias de gestão de pessoas que se ajustem aos estilos de trabalho da geração *Millennial*. Os resultados do nosso estudo sugerem que os profissionais Millennials que trabalham no setor das Tecnologias no Porto têm altas expectativas em relação à formação, como também à possibilidade de trabalharem com fortes mentores e formadores. Neste sentido, uma abordagem de gestão de pessoas que garanta formação, orientação e desenvolvimento individual dos funcionários poderá ser particularmente eficaz para motivar e reter os indivíduos da geração *Millennial*. Portanto, os gestores que adotarem este tipo de abordagem à gestão, estarão a oferecer aos seus funcionários a orientação e atenção, que parece ser tão desejada pelos *Millennials*.

Na visão da organização, a lealdade dos *Millennials* significa trabalhar com entusiasmo, ao passo que para os indivíduos desta geração, a lealdade traduz-se em oportunidades de desenvolvimento e formação profissional (Hershatler & Epstein, 2010). Para além disso, os *Millennials* parecem necessitar de uma abordagem de *coaching* e *mentoring* (PricewaterhouseCoopers, 2013). Os *Millennials* valorizam a oportunidade de se envolverem, interagirem e aprenderem com os seus líderes e gestores mais experientes (Ng *et al.*, 2010). Neste sentido, programas de *coaching* e *mentoring* podem ser muito importantes para gerir a geração *Millennial*, já que tais programas fornecem uma atenção e orientação constantes, algo que esta geração se

sente atraída. Os resultados do nosso estudo sugerem que aproximadamente 77% dos inquiridos desejam trabalhar com fortes mentores e formadores. Os *Millennials* acreditam que o trabalho pode ter mais significado e impacto se a organização promover programas de formação dedicados ao desenvolvimento das suas competências (PricewaterhouseCoopers, 2011). Os mentores são pessoas que guiam os funcionários e os ajudam no desenvolvimento de carreira através de orientação e atenção personalizada. Atualmente, o *coaching* e o *mentoring* são dois mecanismos de desenvolvimento de talentos de grande importância para as organizações, que garantem oportunidades de crescimento, tanto para a organização como para os funcionários. Enquanto o *coaching* se foca em ensinar competências de trabalho a curto-prazo, o *mentoring* concentra-se em ajudar os *Millennials* a descobrirem os seus objetivos de carreira a longo-prazo.

CONCLUSÃO

Os estudos realçam a importância de as organizações gerirem o seu capital humano de uma forma eficaz para que possam atrair e reter os melhores talentos (Hiltrop, 1999). Neste sentido, uma boa gestão do capital humano é algo cada vez mais importante para o sucesso de qualquer negócio. Todavia, a capacidade das empresas para atraírem e reterem “talento” é hoje um enorme desafio, já que o capital humano está a tornar-se escasso, de modo que as empresas necessitam de apostar nele para que possam ter sucesso (Korn Ferry, 2018).

A ideia de gerir os melhores talentos surge com o relatório “*The War for Talent*” em 1998, apresentado pelo grupo de consultores da *McKinsey* (Michaels *et al.*, 2001). Aqui defendia-se a importância do talento para o sucesso das organizações, onde começaram a implementar o conceito de gestão de capital humano (Chambers *et al.*, 1998).

De acordo com o relatório da PricewaterhouseCoopers (2011), a geração *Millennial* vai constituir uma grande parte da força global de trabalho nos próximos anos. Neste sentido, poderá ser importante compreender as características principais dos indivíduos pertencentes a esta geração, de modo a permitir às empresas a adoção de estratégias de gestão de pessoas, que ajudem na atração, motivação e retenção deste grupo de indivíduos.

Esta investigação foca-se, essencialmente, em estudar as expectativas de carreira e os valores de trabalho da geração *Millennial*, o que se revela importante face ao contexto atual de carreira destes profissionais (*Millennials* das TI), que tendem a seguir os seus próprios valores de trabalho (Gubler *et al.*, 2014). Neste sentido, poderá ser importante conhecer e compreender, tanto as expectativas de carreira como os valores de trabalho dos profissionais *Millennials*, do setor das Tecnologias de Informação.

Alguns estudos indicam que a taxa de rotatividade entre a geração *Millennial* é superior à das gerações anteriores (Lyons *et al.*, 2012). Os resultados do nosso estudo concluem que os *Millennials* que trabalham no setor tecnológico do Porto esperam ter vários empregadores ao longo das suas carreiras profissionais, de modo que os

gestores/líderes organizacionais poderão ter de desenvolver estratégias capazes de diminuir os riscos associados à rotatividade, que parece ser tão característica desta geração de indivíduos.

Assim, os resultados do nosso estudo permitem concluir que os profissionais *Millennials* do setor das Tecnologias da Informação no Porto têm altas expectativas em relação a salários mais competitivos, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar, maiores oportunidades de progressão na carreira e um plano de trabalho mais flexível. Os resultados sugerem também que estes profissionais ambicionam trabalhar em organizações que proporcionem trabalho estimulante, trabalho em equipa e trabalho com significado. Neste sentido, para atrair os *Millennials* do setor tecnológico do Porto, poderá ser importante que as organizações adaptem a sua abordagem de recrutamento, enfatizando características do trabalho como um trabalho interessante, desafiante e com significado. No entanto, proporcionar salários competitivos e promover a flexibilidade de trabalho serão igualmente aspetos a considerar no momento de atrair os “talentos” desta geração.

Quanto aos valores de trabalho, os resultados do nosso estudo permitem concluir que estes profissionais atribuem grande importância a valores de trabalho extrínsecos, seguido dos intrínsecos, sociais/altruístas e prestígio. Mais concretamente, os profissionais *Millennials* do setor tecnológico do Porto parecem valorizar o *work-life balance*, as condições de trabalho e a remuneração (valores extrínsecos). Apesar disso, as oportunidades de progressão na carreira e a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e competências (valores intrínsecos), assim como o bom relacionamento com colegas e superiores (valor social) foram igualmente aspetos de trabalho bastante valorizados por estes profissionais.

Depois de se comparar os valores de trabalho para os vários grupos *Millennials* (idade, género, habilitações literárias e antiguidade na empresa), conclui-se que as mulheres valorizam mais valores de trabalho extrínsecos e intrínsecos do que os homens; os profissionais mais novos (entre 24 e 30 anos) atribuem maior importância a valores de trabalho extrínsecos do que os mais velhos (entre 31 e 40 anos); e os profissionais com menos tempo na empresa (entre 1 a 5 anos) atribuem igualmente

maior importância a valores de trabalho extrínsecos do que aqueles que se encontram há mais tempo (entre 6 a 9 anos). Quanto às habilitações literárias não se verificaram diferenças com significado estatístico.

Este estudo apresenta várias limitações. Em primeiro lugar, o método não probabilístico para a amostra utilizado nesta investigação não permite fazer uma generalização dos resultados para todo o universo *Millennial* que trabalha no setor das Tecnologias de Informação. Em segundo lugar, reconhece-se a baixa consistência interna de alguns fatores da escala, nomeadamente o fator Social/Altruísta e Prestígio, que se pode dever ao facto dos fatores serem constituídos por poucos itens. Em segundo lugar, enquanto se demonstrou com este estudo transversal que os profissionais *Millennials* que trabalham no setor das Tecnologias da Informação no Porto avaliam determinados aspetos do trabalho de forma diferente, não foi possível confirmar com precisão se os valores de trabalho de um indivíduo se alteram com o tempo. Os resultados do nosso estudo sugerem evidências de um estudo transversal, mas apenas estudos longitudinais poderão comprovar esta mudança definitivamente. Em terceiro lugar, todos os dados deste estudo foram recolhidos através de questionários com perguntas fechadas, não permitindo ao investigador conhecer realmente quais as perceções dos participantes em relação ao fenómeno. Em quarto lugar, é ainda importante referir que este estudo foi aplicado num contexto de pandemia mundial, o que levanta a possibilidade de um conjunto de respostas enviesadas, comprometendo a precisão dos resultados.

Para terminar, sugerimos que investigações futuras possam aplicar este estudo a outros setores de atividade e, que determinem através de um estudo longitudinal se as expectativas de carreira e os valores de trabalho dos *Millennials* se alteram com a experiência profissional e com os diferentes tipos de trabalhos, recorrendo a outro tipo de métodos (qualitativos) com entrevistas presenciais, de forma a ganhar conhecimentos mais aprofundados sobre aquilo que os *Millennials* esperam para a sua carreira profissional. Outras investigações poderão concentrar-se em estudar os valores de trabalho e as expectativas de carreira da geração mais nova a entrar no mercado de trabalho – a geração Z e, verificar se esta geração se diferencia dos *Millennials*, isto é, se

valorizam outro tipo de valores de trabalho e se as suas expectativas de carreira são diferentes das gerações anteriores. Seria ainda importante que investigações futuras estudassem quais as abordagens das empresas do setor tecnológico relativamente à identificação de talentos, isto é, será que as empresas das Tecnologias da Informação identificam os seus “talentos” com base na experiência, desempenho, potencial, competência, compromisso dos candidatos, ou a conjugação de alguns destes? Por fim, conhecer os estilos de gestão de talentos adotados pelas empresas tecnológicas e, demonstrar até que ponto uma abordagem de gestão de pessoas que proporcione programas de “*mentoring*” e “*coaching*” é realmente eficaz ao manter os *Millennials* atraídos, motivados e comprometidos à organização.

REFERÊNCIAS

- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Bethke-Langenegger, P. (2012). *The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level*. Unpublished working paper, No. 18. Switzerland: Department of Business Administration, University of Zurich.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 305-331.
- Cascio, W. F., Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology and Personnel Psychology*, 93(5): 1062–81. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1062.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3 (3), 44-57.
- Cheese, P., Thomas, R. T., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H., Dowling, P. J. (2009). Global staffing: a review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (6), 1253-1272.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Delery, J., & Shaw, J. (2001). *The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension*. In G. R. Ferris, Research in Personnel and Human Resources Management (pp. 165-197). Oxford: Elsevier Science.
- Dews, F. (17 Julho, 2014). *Brookings Data Now: 75 Percent of 2025 Workforce Will Be Millennials*. Disponível em: <https://www.brookings.edu/blog/brookingsnow/2014/07/17/brookings-data-now-75-percent-of-2025-workforce-will-bemillennials/>.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 272-285.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). “Real” high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37, 85–108.

- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168.
- Foot, D.K., & Stoffman, D. (1998). *Boom, Bust and Echo 2000: Profiting from the Demographic Shift in the New Millennium*. Toronto: Macfarlane, Walter & Ross.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., & Murrell, A. J. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54: 83-93.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. In K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300.
- Ganaie, M. U. & Haque, M. I. (2017). Talent Management and Value Creation: A Conceptual Framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 (2), 1-9.
- Gubler, M., Arnold, J. & Coombs, C. (2014), “Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No.1, pp.23-40.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211–223.
- Hiltrop, J. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4): 22-430.
- Hinrichs, J. R. (1966). *High-talent personnel: Managing a critical resource*. Vermont: American Management Association.
- Hoad, T. F. (Ed.). (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health*, 32, 509–531.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage.
- Iles, P. (1997). Sustainable high potential career development: A resource-based view. *Career Development International*, 2(7), 347–353.
- Jerusalem, R. S., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *The Journal of Management Development*, 26(10), 933–950.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business & Management*, 7(24), 88-93.
- Korn Ferry (2018). *The Global Talent Crunch*. Disponível em: <https://www.kornferry.com/challenges/future-of-work>.

- Krahn, H.J., & Galambos, N.L. (2014). Work values and beliefs of "Generation X" and "Generation Y." *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112.
- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E. (2015). Millennials work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44 (6), 991-1009.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2010). *The m-factor: How the millennial generation is rocking the workplace*. New York, NY: HarperCollins.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517–543.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154.
- Lyons, S.T., Higgins, C.A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969–1002.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyers, M., van Woerkom, M., Dries, N. (2013). Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 305-321.
- Ng, E.S., Schweitzer, L., & Lyons, S.T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *Managing tomorrow's people: Millennials at work - perspectives from a new generation*. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/mtp-future-of-workmtp-millennials-at-work.pdf>.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Disponível em: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>.
- PricewaterhouseCoopers. (2013). *PwC's nextgen: a global generational study*. Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/pwc-nextgen.pdf>.
- Rawlins, C., Indvik, J., & Johnson, P. R. (2008). Understanding the new generation: What the Millennial cohort absolutely, positively must have at work. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12(2), 1–8.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 377–412.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 3–72). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Sparrow, P. R. (2009). When is talent not talent? *Talent Management Review*, 18–20.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53, 25–32.
- Storey, I. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731–748.
- Sujansky, J. G., & Ferri-Reed, J. (2010). Motivate your millennial employees. *SuperVision* 71 (4), 13-15.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43, 266-274.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tetik, S. (2016). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practitioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 4, 40-56.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 237–246.
- Trzesniewski, K.H. & Donnellan, M.B. (2010), “Rethinking ‘Generation me’ a study of cohort effects from 1976-2006”. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 58-75.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 107, 20–27.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: A cross temporal meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 321–344.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2003). Isn't it fun to get the respect that we're going to deserve? Narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261–272.
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., & Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875–901.
- Twenge, J.M., & Campbell, S.M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. In Ng, E., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (eds.), *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Twenge, J.M., Campbell, W.K., & Freeman, E.C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., and Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.

ANEXOS

Anexo I – Inquérito por Questionário

Expectativas de Carreira e Valores de Trabalho dos *Millennials* no setor das Tecnologias de Informação

Este inquérito realiza-se no âmbito de um estudo académico, integrado no Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Universitário da Maia - ISMAI, sob a orientação do Prof. Doutor Célio Alberto Alves de Sousa e, tem como objetivo conhecer as expectativas de carreira e os valores de trabalho da geração nascida entre 1980-1995, mais conhecida como geração *Millennial*, em empresas do setor das Tecnologias de Informação. O questionário relativo às expectativas de carreira foi traduzido e adaptado do estudo "*Millennials at work - Reshaping the workplace*" da PricewaterhouseCoopers (2011). Já o questionário sobre os valores de trabalho foi traduzido e adaptado do *Lyons Work Values Survey* (Lyons *et al.*, 2010).

A participação é voluntária, as respostas são confidenciais e anónimas e pode desistir a meio da sua participação, se assim o entender.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, por isso solicita-se que responda de forma sincera a todas as questões.

O preenchimento do questionário dura aproximadamente 5 minutos.

Se tiver qualquer dúvida ou questão em relação ao estudo e pretender informação adicional, por favor contacte por email A035116@ismai.pt ou celiosousa@ismai.pt.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração!

Li a informação e autorizo a minha participação no respetivo estudo. Após a leitura entendi os objetivos do estudo e tive oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas. Entendi também que a informação que der é totalmente anónima.

- Sim, aceito participar

- Não aceito participar

Parte 1 - Caracterização Sociodemográfica

Género

- Masculino
- Feminino

Idade (em anos)

- Menos de 23
- 24-30
- 31-40
- Mais de 41

Estado civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Habilitações literárias

- Menos do que o ensino secundário
- Ensino secundário ou equivalente
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha para a sua empresa?

- 1 ano ou menos
- 2-5 anos
- 6-9 anos

- 10 anos ou mais

Parte 2 – Expectativas em relação à carreira profissional

Quantos mais empregadores pensa que vai ter ao longo da sua carreira profissional?

- 0
- 1
- 2-5
- 6-9
- +10

Quais dos seguintes fatores acredita fazer um empregador atrativo? (Selecione até três opções)

- Salários competitivos e outros incentivos financeiros
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Pacote de bons benefícios (plano saúde/reforma)
- Oportunidades de progressão na carreira
- Plano de trabalho flexível
- Excelentes programas de formação e desenvolvimento
- Oportunidades para experiência internacional
- Valores corporativos que correspondem aos meus
- Reputação do empregador

Quais dos seguintes benefícios mais valoriza num empregador? (Selecione até três opções)

- Assistência infantil gratuita
- Carro da empresa
- Acesso a juros baixos/opções de empréstimo
- Possibilidade de trabalhar a partir de casa
- Custos de viagem subsidiados

- Assistência financeira com a habitação
- Maior subsídio de férias
- Horas de trabalho flexíveis
- Seguro de saúde
- Regime de pensões

Quais das seguintes oportunidades de formação/desenvolvimento mais valoriza num empregador? (Selecione até três opções)

- Rotação de funções para ganho de experiência
- E-learning
- Colaborar com colegas inspiradores em projetos importantes
- Suporte para mais formação académica
- Trabalhar com fortes mentores e formadores
- Formação presencial

Quais dos seguintes tipos de trabalho lhe interessa mais? (Selecione até três opções)

- Trabalho que posso realizar no meu próprio horário
- Trabalho estimulante
- Trabalho que me permita ajudar os outros
- Trabalho em equipa
- Trabalho que envolva viagens
- Trabalho que não seja exigente
- Trabalho com significado

Parte 3 – Valores associados ao Trabalho

Qual o grau de importância que confere a cada um dos seguintes aspectos sobre o trabalho?

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Oportunidades de progressão na carreira profissional					
Um meio de realização profissional					
Possibilidade de auferir um bom rendimento					
Possibilidade de conciliação com a vida pessoal e familiar					
Útil para a sociedade					
Uma boa remuneração					
Atividade pessoalmente desafiante					
Garantia de um emprego seguro e estável					
Bom relacionamento com colegas e superiores hierárquicos					
Um meio de ajudar os outros					

Utilizar os conhecimentos e competências profissionais já adquiridos					
Um meio de identificação pessoal					
Tarefas variadas					
Autonomia e responsabilidade					
Adquirir novos conhecimentos e competências					
Oportunidades de formação profissional					
Atividade com prestígio social					
Participação nas decisões sobre o trabalho					
Reconhecimento de conhecimentos e competências					
Possibilidade de gerir o horário de trabalho					
Condições no local de trabalho (ambiente, equipamentos, segurança e saúde no trabalho ...)					