

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

A Geração *Millennials* e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional

Daniela Filipa Alves Pereira

Coimbra, 2020



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Daniela Filipa Alves Pereira

**A Geração *Millennials* e o Mercado de Trabalho: Análise
exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e
expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira
profissional**

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de
Comunicação de Marketing apresentada ao Departamento de Comunicação e
Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao
Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do
Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do Júri

Presidente: Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Arguente: Professora Doutora Paula Neves

Orientador: Professora Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

Janeiro de 2020

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, á minha orientadora, Professora Doutora Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade, pela disponibilidade, pelos conselhos e sugestões de melhoria, por toda a partilha de conhecimentos e por toda a sua dedicação demonstrada ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço ao João que sempre acreditou nas minhas capacidades e me tentou sempre motivar mesmo nos momentos mais difíceis.

Quero ainda realizar um agradecimento especial aos meus pais e aos meus avós por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida.

A Geração *Millennials* e o Mercado de Trabalho: análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional

Resumo: Tornou-se habitual falar sobre a Geração *Millennials* quando o assunto é o mundo do trabalho uma vez que esta geração pensa no trabalho e na carreira profissional de modo diferente, por comparação com as gerações anteriores. Surge, assim a pertinência deste estudo, tendo como objetivo as expectativas e as necessidades que a Geração *Millennials* Portuguesa tem perante as organizações e o trabalho.

O presente estudo, de natureza exploratória, com recurso a um questionário on-line e com uma amostra de 101 jovens profissionais da Geração *Millennials*, encontrou resultados que demonstram que a satisfação no trabalho é algo fulcral para a permanência e para a escolha de um emprego e essa satisfação depende de vários fatores, tais como: salário; conciliação entre a vida familiar e a vida profissional; progressão na carreira; segurança; motivação; reconhecimento e benefícios.

Compreende-se, portanto, que é muito importante que as empresas adotem medidas de retenção de forma a conseguirem captar e reter os indivíduos desta Geração. É importante que as empresas implementem novas práticas, de acordo com as necessidades dos colaboradores, visando um aumento do nível de satisfação e, conseqüentemente, maior desempenho destes indivíduos nas organizações.

Palavras chave: Organizações, Satisfação, Jovens profissionais

The Millennials Generation and the Labour Market: an exploratory analysis of the factors associated with job satisfaction and expectations regarding the management of work and the professional career

Abstract: When it comes to the labour world, it became customary to hear about the Millennium Generation as they think differently regarding their jobs and professional career comparing to the previous generations.

Therefore, targeting specifically the Portuguese Millennials, it is presented by its pertinence this study that aims the exposure and clarification of this new generation expectations and needs towards companies and jobs.

This survey, of exploratory nature, contemplates an online questionnaire plus a research by sampling of 101 young professionals included on this generation. The results show that for the Millennials Generation, the main influence for selection and permanency in a job is the satisfaction it gives. The so sought gratification relies on several factors, such as security, motivation, recognition and benefits.

Is therefore understood the cruciality of adopting retention measures by the companies in order to capture individuals of this Generation and assure their permanency. The implementation of new practices that indulge the needs of these young professionals is also a key factor which increases the level of satisfaction and consequently, a greater labour performance.

Keywords: Organizations, Satisfaction, Young professionals

Índice

Introdução.....	3
Geração Millenials	7
Perspetiva sobre as distintas Gerações e sua evolução	8
Geração dos Baby Boomers	9
Geração X.	10
Geração Y.	11
Os Millennials.....	13
Os Millennials e o Mercado Laboral	15
Objetivos do Estudo	21
Procedimento de recolha de dados	21
Amostra.....	21
Instrumentos.....	21
Procedimento de Análise de Dados.....	21
Resultados	22
Dados sócio-demográficos	22
Fatores associados à satisfação no trabalho	25
Fatores associados às expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional.....	28
Discussão dos Resultados.....	32
Conclusão	39
Limitações do estudo.....	43
Recomendações.....	47
Referências Bibliográficas	50

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos participante de acordo com o sexo	22
Tabela 2: Caraterização sociodemográfica dos participantes de acordo com a idade.	23
Tabela 3: Caraterização sociodemográfica dos participantes: média de idades e desvio padrão	23
Tabela 4: Carga Horária Laboral.....	24
Tabela 5: Anos no Mercado de Trabalho	24
Tabela 6: Habilitações Académicas	25
Tabela 7: Setor em que se insere a profissão	25

Índice de Figuras

Figura 1: Fatores associados á satisfação no trabalho.....	27
Figura 2: Fatores associados á satisfação no trabalho.....	27
Figura 3: Expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional.....	30
Figura 4: Expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional.....	31
Figura 5: Expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional.....	31

INTRODUÇÃO

Introdução

O trabalho final de Mestrado é concretizado através da dissertação sobre a Geração Milénio e o seu comportamento em relação ao Mercado de Trabalho, para a obtenção do grau de Mestre em Marketing e Comunicação pela Escola Superior de Educação de Coimbra.

Este estudo pretende investigar o comportamento e necessidades que a Geração *Millennials* tem perante as organizações.

Através do estudo empírico não experimental, realizado a partir de um questionário online a uma amostra voluntária numa rede social, buscou-se apurar, através dos cenários criados, como se relaciona a Geração *Millennials* no mercado laboral? confirmando-se, ou não, através do estudo, o que conclui a literatura analisada.

De forma introdutória, quando falamos em geração segundo Kupperschmidt (2000), referimo-nos a um grupo identificável compreendido dentro da mesma faixa etária que viveu os mesmos acontecimentos sociais consideráveis em etapas decisivas do seu desenvolvimento.

Contrariamente, a ciência demográfica de modo a definir uma geração baseia-se não nos fatores políticos, sociais ou económicas, mas sim, nos anos em que um grupo de indivíduos nasce.

Através de critérios demográficos podem ser identificadas 3 gerações entre a população, Parry e Urwin (2011) sugeriram uma classificação desses 3 grupos através das suas diferentes experiências, classificando a geração *Baby Boomers* (nascidos em 1946-1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e Geração Y (Nascidos de 1978 em diante).

As novas gerações são muito díspares das precedentes e conseqüentemente apresentam um mecanismo laboral diferente, algo que se tem tornado tema de vários debates, mormente pela entrada destas gerações no mundo do trabalho. (Chou, 2012).

Com base nos estudos é notória a importância da Geração *Millennials* como geração dissemelhante devido á sua capacidade de exteriorizar distintas atitudes, valores,

crenças e ambições no seu contexto laboral, comparativamente às suas gerações ancestrais.

O Surgimento da Geração *Millennials* fez com que a forma como a comunicação é aplicada em contextos organizacionais e sociais se modificasse, e como consequência a relevância e papel destes indivíduos como força laboral possadora de diversificados traços de gestão e liderança. (Chou, 2012; Freitas, 2014)

A estrutura da tese divide-se em díspares partes, iniciando-se com a revisão da literatura, onde se citam os principais conceitos e pontos de vista defendidos por diversos autores. Descreve-se posteriormente a metodologia utilizada, bem como as respetivas limitações, seguindo-se uma breve contextualização de como foi realizado o estudo.

Por último, são discutidos os resultados e conclusões provenientes do estudo empírico.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Geração *Millenials*

A geração Y, ou os *Millennials*, são os jovens que têm, hoje, entre 20 e 35 anos de idade. Esta geração ao entrar no mercado de trabalho começou a questionar alguns valores tradicionais da geração anterior. Os *Millennials* têm muito espírito empresarial, são criativos, têm uma mente aberta e valoram a diversidade e a inteligência. São indivíduos que cresceram com a tecnologia, mas também valoram as relações pessoais. Procuram sentir-se realizados e por isso tendem a trocar de trabalho algumas vezes na vida.

Esta geração foi criada numa época com menor rigidez e, devido a isso, esperam da parte das empresas maior flexibilidade: gostam de trabalhos remotos, de ambientes dinâmicos e valorizam a vida pessoal.

Os comportamentos e as expectativas dos trabalhadores e da empresa mudaram desde os anos 50, as pesquisas apontam que nos dias de hoje, a geração do Milénio ou a Geração Y, assumiu agora a globalidade da força de trabalho. Aliciá-los e atraí-los requererá de uma nova definição do recrutamento.

Esta geração foi a primeira geração a dizer que não queria um emprego fixo para a vida toda e tanto isto como outros fatores fizeram com que as organizações repensassem os seus modelos de gestão e de retenção de talentos. Nos dias de hoje, estas empresas tentam adaptar-se às expectativas desta nova geração de modo a conseguir retê-los o máximo de tempo possível.

É possível afirmar que reter talentos é um dos maiores desafios dos Recursos Humanos nos dias de hoje, sendo indispensável entender quais as fundamentais motivações, expectativas, valores e comportamentos dos colaboradores. Meinster (2010) de forma a reter nas organizações indivíduos da geração Y, destaca os seguintes pontos: relevância do feedback, as oportunidades de aprendizagem e o espaço para a criação de novas amizades.

Devido á globalização a competitividade torna-se cada vez mais persistente. De forma a que as empresas não percam lugar no mercado de trabalho, necessitam de se tornarem distintas. Essa procura pela inovação está presente entre as principais estratégias das

empresas para sustentação das mesmas no mercado. De forma a enfrentar essa competitividade, existe a geração Y com suas inquietudes, as suas características, competências singulares e uma capacidade espetacular de inovar.

Seguido de se entender o que faz com que o ambiente de trabalho seja perfeito para estes novos funcionários torna-se importante e necessário realizar mudanças significativas de forma a atrair e reter esses futuros trabalhadores. Essas mudanças são fundamentais para o êxito dos negócios de hoje e de amanhã no Mercado.

Perspetiva sobre as distintas Gerações e sua evolução

De maneira a compreender como uma geração difere da outra, é essencial que se compreenda como cada geração cria um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, padrões, consequências diretas da época em que se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo - cultural. (Chiuzi, Peixoto, & Fusari, 2011).

Chiuzi et al. (2011) aludem que as gerações podem ser percebidas como um fenómeno social, pois são consequência de acontecimentos históricos que afetaram profundamente os valores e a visão do mundo dos seus membros. Referem-se a comportamentos, ações e situações notadas em determinadas sociedades, organizações e grupos num demarcado momento ou época histórica específica.

Segundo as pesquisas de Melo, Santos e Souza (2013), as gerações são separadas por desiguais faixas etárias, por comportamentos que são gerados devido às mudanças, pela rapidez do avanço tecnológico e pelo acesso à informação. Podem ser também, um grupo que é moldado por variados acontecimentos (Kabacoff, Sessa, Deal e Brown, 2007), que afetam e influenciam os seus comportamentos (Keeling, 2003) e que são reconhecidos como pessoas que dividiram experiências importantes na vida em períodos críticos durante o seu desenvolvimento (Dawn, 2013).

O comportamento que cada geração demonstra nas empresas e na sociedade tem sido motivo para avaliação e estudo (Brito, Estrada, Frazzon, Pasini, 2012).

Para Cekada (2012), cada geração apresenta diferentes características, valores, formas de pensar e de agir, resultantes da sua cultura e educação, e, as empresas devem tentar garantir um agradável ambiente de trabalho aos trabalhadores, tal como comunicar de forma eficaz e promover programas de evolução aos mesmos.

Nas empresas neste momento encontram-se a laborar três gerações distintas, sendo elas: *Baby Boomers*, Geração X e a Geração *Millennials* (Glass, 2007).

Carvalho e Brito (2013), referenciam que uma geração existia a cada 25 anos. Hoje em dia, espera-se que não passem mais de 15 anos para que haja uma nova geração. Menciona ainda que há entendedores que defendem que uma nova geração possa surgir de 10 em 10 anos. De acordo com o autor precedente, Silva e Borges (2013) sustentam que, no passado, as gerações também apareciam de 25 em 25 anos. Todavia, com o avanço e a evolução das novas tecnologias, a durabilidade de um intervalo de geração poderá reduzir 10 anos, o que quer dizer que a tendência seja para que a longevidade de cada geração seja de 15 anos.

Geração dos *Baby Boomers* -Nascidos até 1964: Os indivíduos desta geração aparentam ser mais motivados, são otimistas e workaholics. Exibem um senso de busca por oportunidades de inclusão económica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram os esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na procura de melhores posições no mundo do trabalho. Em linhas gerais, os entendedores dedicados ao tema apontam como particularidades principais dos *Baby Boomers* o fato de estes terem sido jovens rebeldes que, na sua maioria, se tornaram em adultos conservadores, ainda que não rígidos. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos.

Geração X - Nascidos entre 1965 e 1977: A geração X deparou um panorama de modificações na família, com pai e mãe a trabalhar, sensações de culpa das mulheres pela ausência do lar, criando complicações de colocar limites nos seus filhos. No trabalho, a percepção de que os adultos fiéis à empresa perderam os seus postos excitou a tendência de desenvolver habilidades que melhorassem a empregabilidade, já que não se conseguiria esperar mais estabilidade. As pessoas da Geração X tendem a ser egocêntricas, irreverentes, seguras; valoram muito a lealdade a si próprias, já que a vontade de alcançar um emprego para toda a vida deixou de existir. No ambiente de trabalho, gostam de diversidade, desafios e oportunidades, pretendem laborar com liberdade, flexibilidade e carecem de feedback. Normalmente têm uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Esta geração suporta o facto de se ter desenvolvido durante o progresso do *downsizing* corporativo, ou seja, o decrescimento da burocracia corporativa dispensável, que afetava a segurança no emprego.

Geração Y - Nascidos de 1980 até 2000: Hoje em dia os sujeitos mais velhos desta geração estão a chegar aos 30 anos, e os mais juvenis encontram-se na adolescência. O modelo tanto familiar, como económico, e também o social desta geração têm vindo a sofrer muitas modificações, o que faz com que os jovens desta geração sigam modelos mais flexíveis. Na geração Y, o modelo familiar, que já tinha sofrido modificações, tornou-se mais dinâmico, onde o divórcio entre os pais se tornou algo mais comum nas vidas destes jovens, encarando melhor este facto do que a geração anterior, a geração X. Os jovens da geração Y estão também acostumados a ver os pais a trabalhar, à procura não só do seu próprio crescimento, estabilidade e melhoria de vida, mas também para lhes conseguirem proporcionar tudo o que não tiveram ou ainda mais. Os pais destes indivíduos dão-lhe uma educação mais flexível, onde prevalece o diálogo e também a possibilidade de negociação e discussão. Esta geração está habituada a ter todas as suas necessidades satisfeitas muito rapidamente, mas não demonstra muita paciência para esperar por coisas que demorem muito tempo, construindo a sua realidade de forma a que possa conseguir o que pretende em pouco tempo.

A falta dos pais, devido à dedicação destes ao trabalho é retrocedida em incentivos e compensações.

Oliveira (2009, p.68-69) alerta para a figura do homem “omitido nos referenciais de valores que deveriam ser transferidos aos filhos”; em compensação, a mulher é vista como tentando estar presente e suprir a lacuna deixada, de modo a não ser ocultada nem deixar o seu papel na família.

O sexo feminino busca oferecer “instrumentos educacionais” que possibilitam aos seus filhos desenvolverem-se mais rápido e serem competitivos, não deixando que a ausência expresse falta de cuidado e de carinho – em resultado disso esta é a geração que recebe mais apoio e estímulos. Para muitos pais, preparar os filhos para o mercado de trabalho é uma missão, pois estes querem que eles desenvolvam habilidades que os levem ao sucesso; isso faz que estes indivíduos se tornem mais competitivos e que cresça dentro deles o desejo de serem os melhores e de possuírem o melhor, procurando sempre estar sempre à frente dos outros, o que por vezes é visto como sendo individualismo por determinados gestores (Oliveira, 2009). A geração Y tem

maior facilidade em dominar diferentes idiomas, nomeadamente o inglês, devido ao acesso à tecnologia e também aos estímulos recebidos pelos progenitores, que identificam a relevância da fluência em diferentes idiomas para o futuro profissional dos filhos.

Os indivíduos da geração Y utilizam uma tecnologia muito desenvolvida e diversificada, de modo a obterem informações de maneira rápida e a resolução de problemas de forma ágil, ampliando assim a sua rede de comunicações. Submersos numa era na qual a tecnologia impera, não conseguem imaginar o mundo sem ela. Segundo Oliveira (2009), a televisão já não desempenha o mesmo papel que na geração anterior, deixando de ter o carácter educacional e de ajuda e passando a ser um meio de desenvolvimento e interação. Os vídeos jogos embora já existissem na geração anterior, nesta geração apresentam novas funcionalidades e tornam-se um dos marcos dessa época, sendo uma das primeiras tecnologias a oferecer desafios e a comparação dos resultados, através da competitividade e disputa, promovendo interação com a sociedade. A popularização da internet e do computador, agregou valor e promoveu a flexibilidade na execução das tarefas e permitiu ainda o alargamento de conhecimentos.

Segundo Wada e Carneiro (2010), esta geração é a mais juvenil a fazer parte do mercado de trabalho possuindo características próprias e predominantes tais como: o espírito empreendedor, marcado pelo desejo de inovar, sem medo de aventurar, que é acompanhado por atitudes criativas, perseverantes e visão globalizada perante o futuro. Têm muita responsabilidade sobre o que fazem e utilizam ferramentas virtuais como base, estes indivíduos conseguem expressar-se de forma precisa e clara. Quando algumas dessas características não funcionam como o estabelecido e/ou se modificam estes podem ser interpretados pelos gestores das empresas como pessoas “imaturas, inertes, acomodadas, com necessidade de orientação” (Wada e Carneiro, 2010, p.2). Esta geração é considerada por Khoury (2009, p.125) como: uma geração otimista, proativa e ambiciosa, que valora o trabalho em equipa e o relacionamento com os líderes. É para este escritor a geração que abrange os “filhos da informação”.

Para Oliveira (2010) os membros desta geração possuem diferentes qualidades: São capazes de estimular as atividades de uma forma que conseguem impressionar todos à sua volta. É uma geração capaz de fazer críticas, mas com uma visão clara das possíveis falhas e das suas alternativas. A geração Y consegue criar metas e segui-las de forma particular, identificando a importância não só do conhecimento técnico como do científico, mantendo-se sempre em aprendizagem e em busca de novos desafios.

Segundo Khoury (2009) estas pessoas apresentam uma autoestima muito grande e expressam-se sem medos. Olham para todos em igualdade, sem fazer distinção e respeitando toda a comunidade e exigem ser tratados do mesmo modo. Não aceitam julgamentos antecipados e acreditam que a habilidade, o talento e a competência de cada um fala por si.

Os Millennials

Os *Millennials*, também designados por geração Y, são, segundo Solomon (2008) um reflexo das mudanças radicais sucedidas na vida americana e por consequência nos outros países, nos últimos 20 anos. Este autor salienta também uma questão muito relevante e ainda pouco aludida: esta é a geração mais distinta de todos os tempos, pois 35% não são brancos e as suas estruturas familiares mudaram muito rapidamente. Hoje em dia, um em cada quatro jovens de 21 anos foi criado por apenas um dos pais, e três têm uma mãe que trabalha fora da habitação. Salomon (2008) defende que ao contrário dos pais e irmãos mais velhos a Geração Y tende a preservar valores relativamente tradicionais e acredita que estes se adequam ao invés da rebeldia. Os crimes violentos entre adolescentes reduziram de 60% a 70%. O tabagismo e o consumo de bebidas alcoólicas diminuíram e a gravidez em idade precoce também. Cinco de dez indivíduos da Geração Y acreditam no governo e praticamente todos os eles confiam nos seus pais.

Esta geração nasceu numa sociedade bastante preocupada com a segurança. As crianças desta geração são muito energéticas, alegres e seguras de si próprias. Lombardia (2008, p.3) descreve a Geração Y como a “geração dos ‘*Power Rangers*’,

da internet, da diversidade, das tecnologias que mudam continua e vertiginosamente”. Estes indivíduos viveram e continuam a viver num contexto político social diferente, sem grandes modificações e ruturas sociais claras, bem como apresentam características díspares e expressivas.

É a geração de resultados e não de processo, cujo futuro é algo que não existe (visão apocalíptica criada a partir dos jogos de computador). Fazem parte de uma elite urbana globalizada, ou seja, expõem em todo o mundo traços homogéneos autónomos da raça, cultura ou posicionamento geográfico.

Os indivíduos da Geração *Millenials*, quando candidatos a um emprego, apresentam este como um discurso típico: “Olhe, diga-me o que eu tenha de fazer e não queira saber como vou fazer; respeite a minha vida e informe-me quanto vou ganhar” (Iombardia, 2008, p.58).

Esta geração apresenta muitas características positivas, mas também apresenta muitas características limitantes em relação ao acomodamento nos ambientes organizacionais. Devido a terem um autoconceito extraordinariamente positivo, demonstram dificuldades em aceitar que falharam, de lidar e aprender com os erros, de aceitar feedback e críticas construtivas, incapacidade de se focalizarem no presente, entre outros (Lipkin & Perrymore, 2010).

A Geração Y apresenta em relação aos seus gestores um comportamento imediatista e inoportuno o que acaba por vezes por intimidá-los. Muitas das vezes os gestores vêm-se adotando o papel de pais dos seus próprios funcionários. Esta geração apresenta uma carência de atenção e feedback muito constantes. Além da dificuldade sentida pelos gestores, o próprio jovem da Geração Y está a sentir complicações em lidar com a vida, tanto a nível pessoal como profissional. Para Brum (2011), a crença de que a felicidade é um direito está a fazer com que a geração mais preparada deixe de o estar: preparada no ponto de vista das capacidades e despreparada porque não sabe como lidar com as frustrações. Estes jovens não conhecem a fragilidade da matéria da vida. E devido a isso padecem muito pois foram ensinados a acreditar que nasceram com o património da felicidade e não foram criados através da dor. Brum (2011) acrescenta ainda que, ao deparar-se com esses jovens, entende que eles querem no trabalho a

continuação das suas casas, em que o chefe seria um pai ou uma mãe que concorda com tudo. E isso não acontece, logo estes sentem-se injustiçados, traídos e muitos deles acabam por desistir.

A nível motivacional, estes jovens apresentam características díspares das outras gerações. Para Lipkin e Perrymore (2010), ocorreu uma mudança motivacional no ambiente de trabalho: da motivação interna para a motivação externa.

No Mercado de trabalho os *Millennials* apreçam as recompensas e elogios externos, ou seja, são mais estimulados pela motivação externa do que pela interna, e o meio de trabalho é influenciado por isso:

- Os *Millennials* não se interessam por investimentos de longa duração no que se refere ao emprego;

- Estes indivíduos carecem de constante aprovação e recompensas para se sentirem motivados e produzir, por exemplo: elogios, aumento de salários, dias de trabalho em casa, privilégios...

- As empresas necessitam de apoiar os *Millennials* a encontrar a sua motivação interna, de modo a que estes aumentem a sua capacidade de serem bem-sucedidos, produtivos, autónomos e autossuficientes.

Os *Millennials* e o Mercado Laboral

Consoante Branco (2013), os *Millennials* são jovens que cresceram numa boa fase económica o que fez com que se tornassem jovens com ambições que procuram o sucesso a nível financeiro. Foram criados perante uma educação flexível e com bastante apoio nos pais nas suas determinações o que fez com que se sintam com mais confiança com a liberdade de expressão.

Branco (2013) colabora afirmando que estes jovens são resultados de famílias mais modernas, onde os patriarcas passam maior parte do tempo a trabalhar fora de casa e recompensando os filhos com bens materiais e educacionais, o que fez com que, os

jovens desenvolvessem a imperfeição de não aprender com os erros , porque foram criados com a noção de que não podem errar.

Lancaster e Stillman (2011), reconhecem que os indivíduos da Geração Y habitualmente não permanecem muito tempo na mesma organização quando o que fazem não é do seu agrando ficando assim, intitulados por “jovens mimados”. Por norma o que os deixa desinteressados é não os deixarem demonstrar o seu melhor, pois, nem sempre as organizações dão liberdade para isso ou não sabem atribuir as funções de acordo com o perfil do jovem.

Dentro deste ponto de vista Branco (2013), que devido a tratar-se de uma geração que adoleceu com as agendas cheias de atividades de forma a ocupar o tempo de ausência dos pais, tornaram-se jovens que conseguem produzir várias coisas ao mesmo tempo, cresceram com a aprendizagem continua o que faz com que tenham complexidades em aceitar empregos que não lhes proponha desafios, pretendem cargos mais altos sem antes passarem pelos mais baixos. Em contrapartida tendem a obter saberes com pessoas mais velhas devido á experiência que estas têm. Para que isso aconteça os profissionais mais antigos têm de estar preparados, porque os *Millennials* gostam de compreender o processo e a causa do mesmo.

Segundo Branco (2013), os *Millennials* procuram algo que lhes apresente valor e caso não se sintam realizados na empresa, tendem em despedir-se e procuram novas oportunidades no mundo laboral. De modo a que isso não aconteça, as empresas já adotaram e continuam a adotar novas práticas de gestão específicas para esta Geração, pois, esta é uma geração que ao perceber o seu valor dentro da organização costuma ser leal e comprometida. Nos primeiros dias de trabalho é importante que se coloque ao lado destes profissionais da Geração Y, um profissional mais experiente para que o mesmo possa ficar a par das rotinas de trabalho. O que pode ajudar evitando que o medo e a ansiedade não atrapalhem no seu desenvolvimento.

Nesse seguimento Lancaster e Stillman (2011), adicionam que atualmente os *Millennials* estão mais ligados às atribuições do cargo do que com o próprio cargo. Estes jovens pretendem trabalhar em ambientes com harmonia onde exista diálogo entre o chefe e os funcionários. Apreciam receber feedback constantemente podendo

assim verem o seu trabalho reconhecido e compreenderem onde erraram de forma a contribuírem ainda mais para a empresa á procura de novos desafios.

Consoante com Branco (2013), as novas tecnologias fazem parte da vida destes jovens que ao longo do tempo estão a perder a natureza do contacto pessoal e passam a comunicar entre si através das redes sociais e mensagens, isso pode levar a que sintam dificuldades em se relacionar com as pessoas.

ESTUDO EMPÍRICO

Objetivos do Estudo

O objetivo principal da presente investigação passa por entender como se relaciona a Geração *Millennials* com o mercado laboral procurando perceber quais os fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional.

Procedimento de recolha de dados

O presente trabalho de índole exploratória e descritiva, apoia-se nos dados recolhidos através de um questionário on-line, dirigido a jovens nascidos entre os anos 1980 e 1996, com uma atividade profissional.

Amostra

A população definida para este estudo exploratório e quantitativo é a população nascida entre os anos 1980 e 1996, pertencente ao mercado laboral. Justifico a escolha desta população por se pretender estudar os jovens *Millennials* que já estão inseridos no mercado de trabalho. Os indivíduos da amostra foram selecionados a partir de uma amostra não probabilística.

Instrumento

No presente estudo foi utilizado um questionário que integra um projeto relativo à análise das expectativas e ambições dos jovens da Geração *Millennials* relativo ao mercado de trabalho. De acordo com a revisão da literatura efetuada, foram selecionadas as questões relativas aos critérios para se obter satisfação profissional.

Usou-se como instrumento de recolha de dados um inquérito. O questionário online (utilizando o programa Google Docs) foi enviado por e-mail e via Facebook com uma mensagem pedindo para que seja preenchido e reencaminhado.

Procedimento de Análise de Dados

Para a análise estatística dos dados utilizou-se o programa SPSS – *Statistical Package of Social Science* – versão 22.0.

Resultados

Dados sócio-demográficos

Na aplicação do questionário foram obtidas informações que permitissem uma caracterização da amostra.

Responderam ao questionário 101 indivíduos, sendo 76 do sexo feminino (75,2%) e 25 do sexo masculino (24,8%).

		Sexo			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Feminino	76	75,2	75,2	75,2
	Masculino	25	24,8	24,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos participantes de acordo com o sexo

Relativamente à **Idade**, verificamos que o maior número de indivíduos da amostra tem respetivamente: 23 anos (15 indivíduos), 25 anos (13 indivíduos) e 28 anos (11 indivíduos).

		Idade			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	19	4	4,0	4,0	4,0
	20	7	6,9	6,9	10,9
	21	4	4,0	4,0	14,9
	22	8	7,9	7,9	22,8
	23	15	14,9	14,9	37,6
	24	7	6,9	6,9	44,6
	25	13	12,9	12,9	57,4
	26	8	7,9	7,9	65,3
	27	3	3,0	3,0	68,3
	28	11	10,9	10,9	79,2
	29	9	8,9	8,9	88,1
	30	7	6,9	6,9	95,0
	31	1	1,0	1,0	96,0
	32	2	2,0	2,0	98,0
	37	1	1,0	1,0	99,0
	38	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tabela 2: Caraterização sociodemográfica dos participantes de acordo com a idade

N	Válido	101
	Omisso	0
Média		25,27
Desvio Padrão		3,741

Tabela 3: : Caraterização sociodemográfica dos participantes: média de idades e desvio-padrão

Relativamente à **Carga horária laboral**, foram consideradas três hipóteses: tempo inteiro, tempo parcial e apenas ocasionalmente. Podemos verificar que 73.3% dos indivíduos trabalham a tempo inteiro, 18.8% a tempo parcial e 7.9% trabalham apenas ocasionalmente.

Carga horária laboral

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Trabalhador a tempo inteiro	74	73,3	73,3	73,3
	Trabalhador em tempo parcial	19	18,8	18,8	92,1
	Trabalho apenas aos fins de semana, férias, épocas festivas, etc	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tabela 4: Carga Horária Laboral

Quanto aos **Anos no Mercado de Trabalho**, foram consideradas 4 hipóteses: Entre 2 e 5 anos, entre 5 e 10 anos, mais de 10 anos e menos de 2 anos. Como é possível verificar 36.6% dos indivíduos da amostra trabalham entre 2 e 5 anos, outros 36.6% trabalham à menos de 2 anos, seguindo-se 16.8% que trabalham entre 5 e 10 anos.

Anos no Mercado de Trabalho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Entre 2 e 5 anos	37	36,6	36,6	36,6
	Entre 5 e 10 anos	17	16,8	16,8	53,5
	Mais de 10 anos	10	9,9	9,9	63,4
	Menos de 2 anos	37	36,6	36,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tabela 5: Anos no Mercado de Trabalho

No que diz respeito às **Habilitações Académicas**, foram consideradas 4 opções (12º ano ou equivalente, Licenciatura, Mestrado e Outra).

Na amostra, verificamos que a maioria dos indivíduos possui 12º ano ou equivalente (39.6%), seguidos pelos que possuem Licenciatura (34.7%), Mestrado (22.8%) e “Outra” (3.0%).

		Habilitações académicas			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	12º ano/ ensino profissional	40	39,6	39,6	39,6
	Licenciatura	35	34,7	34,7	74,3
	Mestrado/Pós-graduação	23	22,8	22,8	97,0
	Outra	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tabela 6: *Habilitações Académicas*

Quanto ao **setor** em que a profissão dos indivíduos da amostra se insere, verificamos que 79.2% das profissões estão inseridas no setor privado e 20.8% no setor público.

		Trabalho			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Setor Privado	80	79,2	79,2	79,2
	Setor Público	21	20,8	20,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tabela 7: *Setor em que se insere a profissão*

Fatores associados à satisfação no trabalho

No que se refere aos **fatores associados à satisfação no trabalho**, e para medir a respetiva dimensão foram consideradas 8 afirmações: “Sentir-me satisfeito no trabalho”, “Ter uma remuneração adequada”, “Ter oportunidade de desenvolvimento de novas competências”, “Ter benefícios sociais”, “Ter equilíbrio entre vida pessoal – trabalho” “Ter oportunidades de progredir na carreira”, “Ter segurança no emprego” “Ter boas relações sociais no trabalho” e “Ter um emprego com um estatuto social”.

No que diz respeito aos fatores associados à satisfação no trabalho, em relação à questão “Sentir-me satisfeito no trabalho” podemos verificar que 71.3% dos sujeitos consideram que sentirem-se satisfeitos no trabalho é um fator muito importante, 22.8% consideram que é importante, enquanto que 5.9% dos sujeitos consideram relativamente importante. Em relação a “ter uma remuneração adequada” 56.4% dos sujeitos consideram muito importante, 33.7% consideram importante, 7.9% consideram relativamente importante e 2.0% consideram pouco importante. Quanto ao “ter oportunidades de desenvolvimento de novas competências” 50.5% dos sujeitos consideram muito importante, 43.6% consideram importante, 5.0% consideram relativamente importante e 1.0% considera pouco importante. No que diz respeito a “ter equilíbrio trabalho – vida pessoal”, 67.3% dos sujeitos consideram muito importante, 28.7% consideram importante, 2.0% consideram relativamente importante e 2.0% consideram pouco importante. Relativamente a “ter oportunidades de progredir na carreira”, 66.3% dos sujeitos consideram muito importante, 26.7% consideram importante, 5.9% consideram relativamente importante e 1.0% considera pouco importante. Com relação a “Ter segurança no emprego” 62.4%, dos sujeitos consideram muito importante, 30.7% consideram importante, 5.9% consideram relativamente importante e 1.0% considera pouco importante. No que tange a “Ter boas relações sociais no trabalho” 59.4% dos sujeitos consideram muito importante, 35.6% consideram importante e 5.0% consideram relativamente importante. No que respeita a “Ter um emprego com um estatuto social” 35.6% dos sujeitos consideram relativamente importante, 28.7% consideram importante, 16.8% consideram muito importante, 11.9% consideram pouco importante e 6.9% não consideram nada importante – 6.9%.

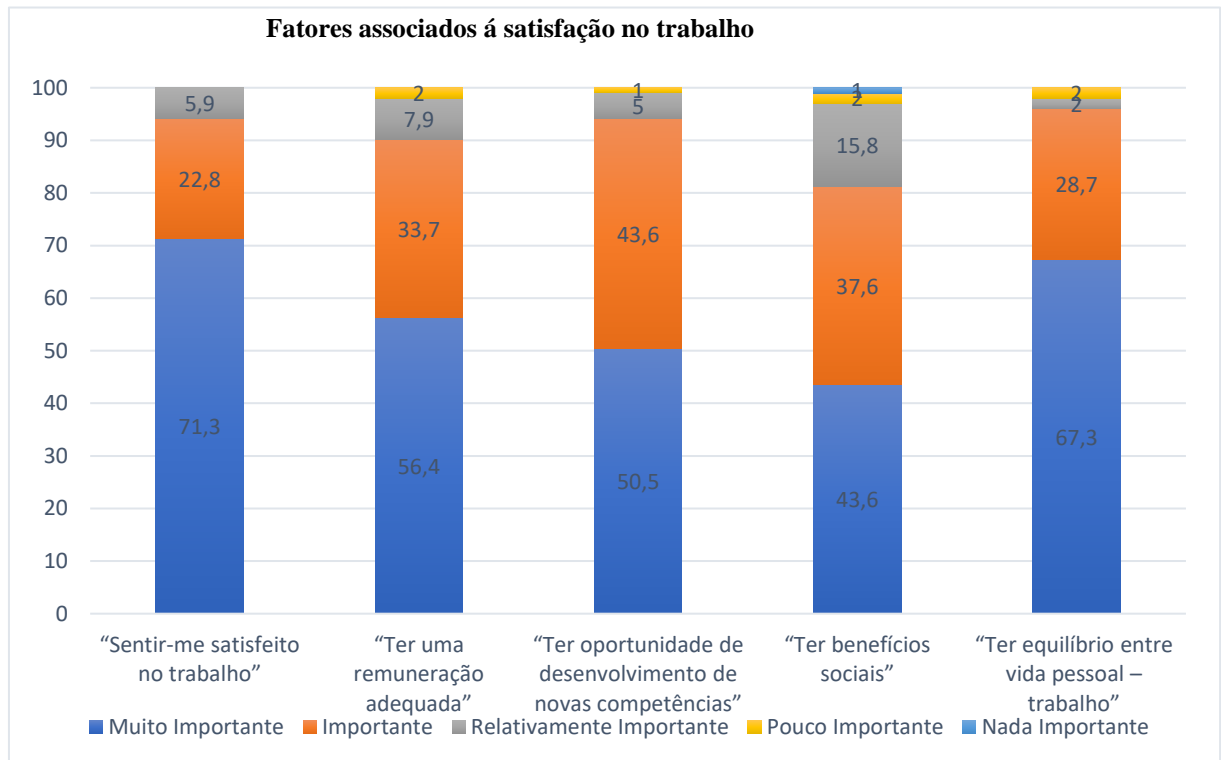


Figura 1: Fatores associados á satisfação no trabalho

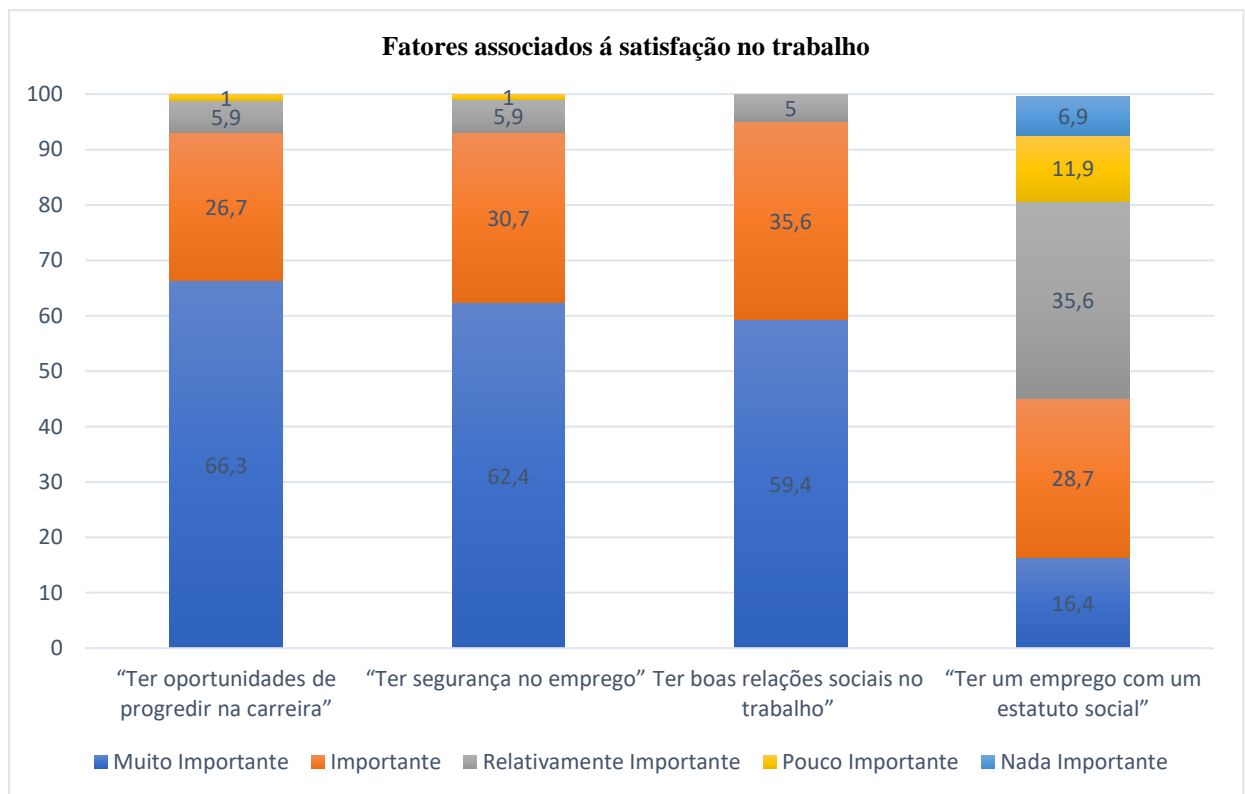


Figura 2: Fatores associados á satisfação no trabalho

Fatores associados às expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional

No que concerne às expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional, e de forma a medir a respetiva dimensão foram consideradas 12 afirmações: “Sentir que o meu trabalho tem impacto social” , “Gostaria de alcançar uma posição na hierarquia da organização onde possa influenciar as políticas e práticas organizacionais” , “Gostaria de continuar a trabalhar na mesma organização se me forem dadas oportunidades de progredir na carreira profissional” , “Estou disponível para mudar de organização para progredir na carreira profissional” , “Gostaria de ser reconhecido profissionalmente como um especialista no meu domínio profissional” , “Gostaria de vir a ter o meu próprio negócio/organização”, “Mudar de entidade empregadora será a melhor forma de progredir na minha carreira profissional”, “Depois de um dia de trabalho sentir-me que bem (fisicamente e psicologicamente)”, “Sentir que o meu trabalho não prejudica as minhas relações pessoais (p. ex. com os amigos/família)”, “Sentir que me mantenho motivado para progredir profissionalmente”, “Sentir que tenho um emprego seguro” e “Sentir que tenho uma remuneração adequada para as minhas despesas”.

No que respeita às expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional, relativamente á questão “Sentir que o meu trabalho tem impacto social” Podemos verificar que 39,6%, dos sujeitos consideram muito importante, 38,9% consideram importante, 18,8% consideram relativamente importante e 3,0% consideram pouco importante. Em relação a “Gostaria de alcançar uma posição na hierarquia da organização onde possa influenciar as políticas e práticas organizacionais” 40,6% dos sujeitos consideram importante, 24,8 consideram muito importante, 21,8% consideram relativamente importante, 10,9% consideram pouco importante e 2,0% não consideram nada importante. Quanto a “Gostaria de continuar a trabalhar na mesma organização se me forem dadas oportunidades de progredir na carreira profissional” 43,6% dos sujeitos consideram muito importante, 28,7% consideram importante, 18,8% consideram relativamente importante, 6,9% consideram pouco importante e 2,0% não consideram nada importante. No que diz respeito a “Estou disponível para

mudar de organização para progredir na carreira profissional” 45,5% dos sujeitos consideram muito importante, 36,6% consideram importante, 10,9% consideram relativamente importante, 5,0% consideram pouco importante e 2,0% não consideram nada importante. Com relação a “Gostaria de ser reconhecido profissionalmente como um especialista no meu domínio profissional” 43,6% dos sujeitos consideram muito importante, 35,6% consideram importante, 16,8% consideram relativamente importante e 4,0% consideram pouco importante. No que tange a “Gostaria de vir a ter o meu próprio negócio/organização” 28,7% dos sujeitos consideram importante, 23,8% consideram muito importante, 21,8% consideram relativamente importante, 18,8% consideram pouco importante e 6,9% não consideram nada importante. Relativamente a “Mudar de entidade empregadora será a melhor forma de progredir na minha carreira profissional” 35,6% dos sujeitos consideram relativamente importante, 19,8% consideram importante, 18,8% consideram muito importante, 17,8% consideram pouco importante –8,0% não consideram nada importante. Acerca de “Depois de um dia de trabalho sentir-me que bem (fisicamente e psicologicamente)” 63,4% dos sujeitos consideram muito importante, 28,7% consideram importante, 6,9% consideram relativamente importante 1,0% consideram pouco importante. A respeito de “Sentir que o meu trabalho não prejudica as minhas relações pessoais (p. ex. com os amigos/família)” 60,4% dos sujeitos consideram muito importante, 29,7% consideram importante, 7,9% consideram relativamente importante, 1,0% considera pouco importante e 1,0% não considera nada importante. No que diz respeito a “Sentir que me mantenho motivado para progredir profissionalmente” 58,4% dos sujeitos consideram muito importante, 32,7% consideram importante e 8,9% consideram relativamente importante. Quanto a “Sentir que tenho um emprego seguro” 58,4% dos sujeitos consideram muito importante, 27,7% consideram importante, 12,9% consideram relativamente importante e 1,0% considera pouco importante. No que se refere a “Sentir que tenho uma remuneração adequada para as minhas despesas” 62,4% dos sujeitos consideram muito importante, 29,7% consideram importante, 6,9% consideram relativamente importante e 1,0% considera pouco importante.

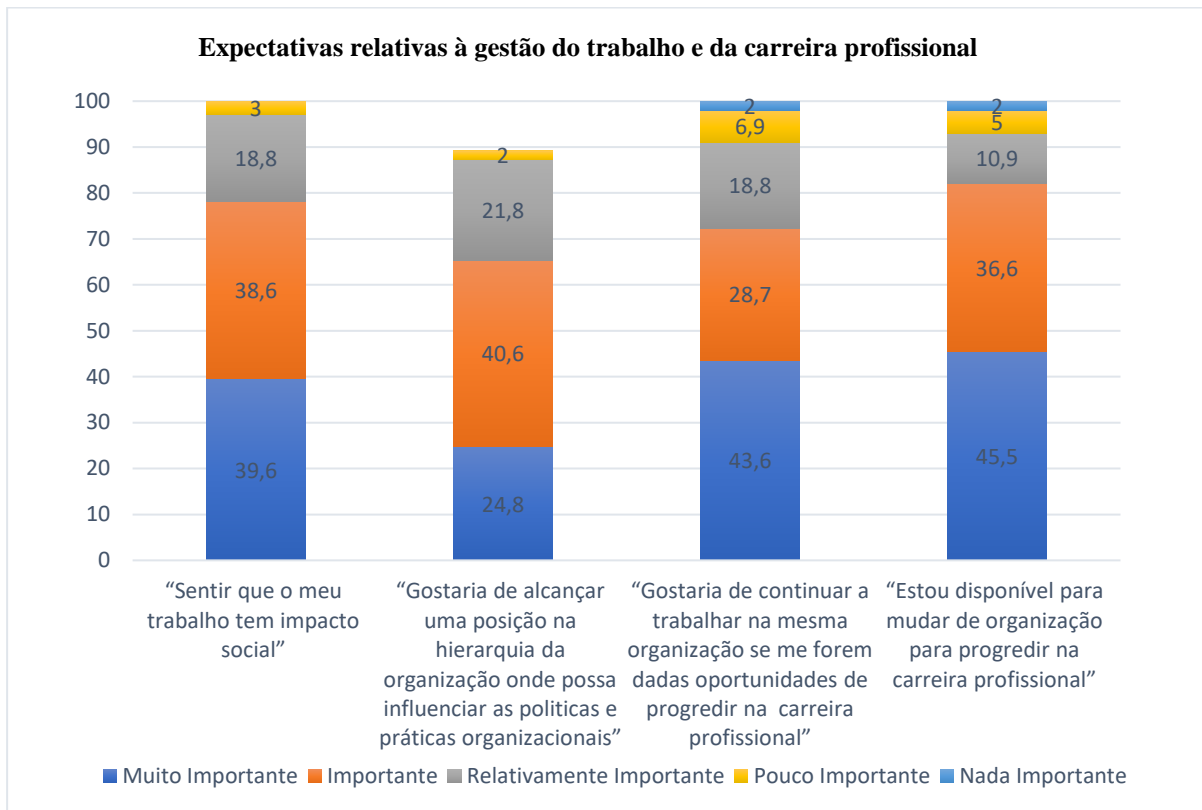


Figura 3: Expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional

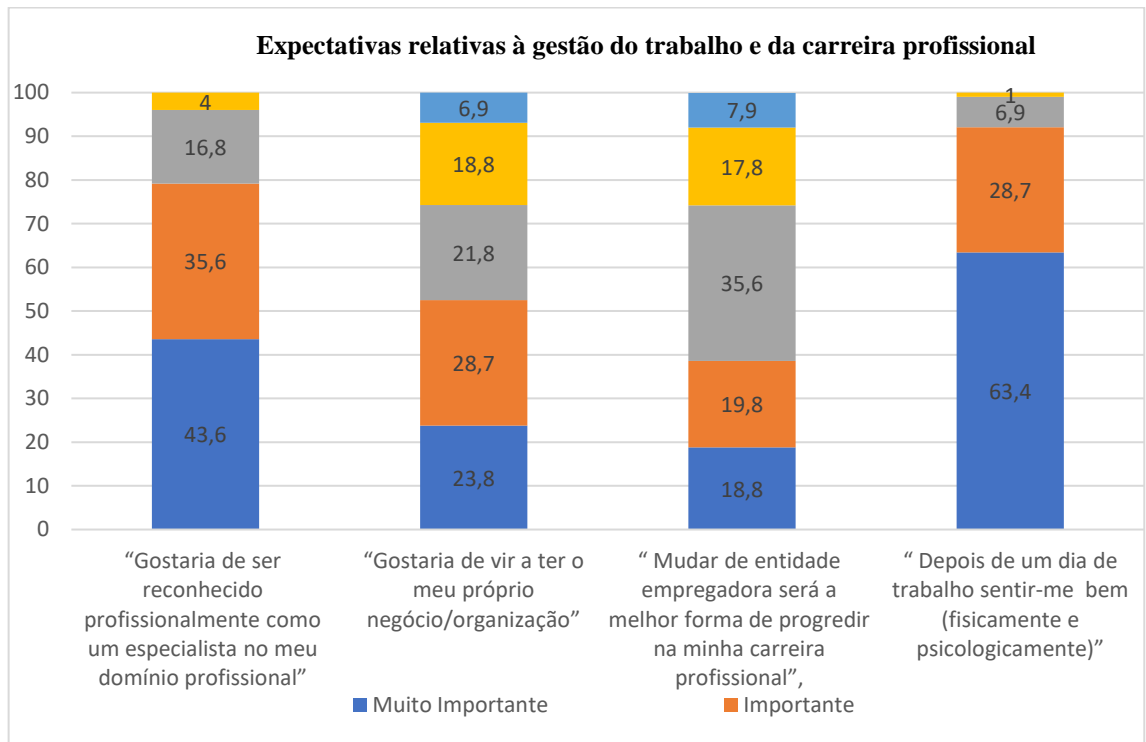


Figura 4: Expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional

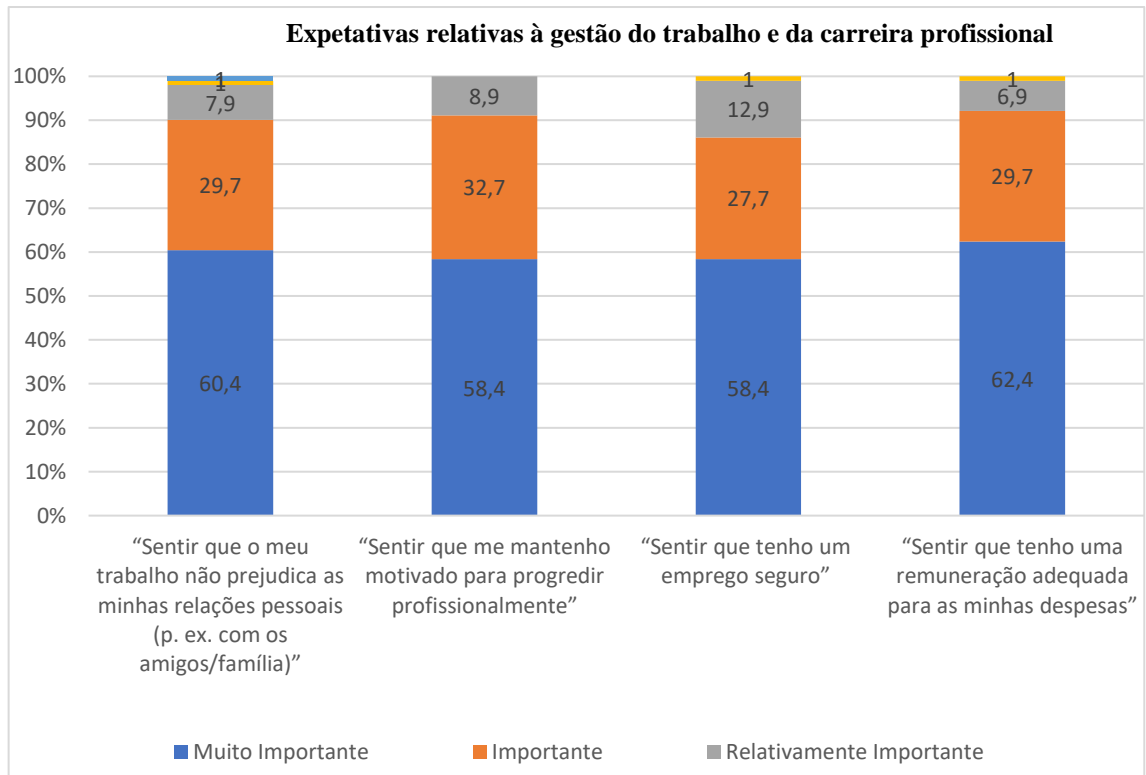


Figura 5: Expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional

Discussão dos Resultados

Em relação aos *Millenials* desta amostra é possível afirmar que a satisfação no trabalho é um fator muito importante (71.3%). A geração Y acredita que o sucesso de longo prazo será resultante de um ambiente de trabalho em que haja igualdade entre os colaboradores e as pessoas estejam satisfeitas.

Mais de metade dos inquiridos pertencentes a esta amostra (56.4%) refere que a remuneração adequada é um fator muito importante para a sua satisfação no trabalho, Ng et al. (2010) conclui que a Geração *Millennials* deseja um aumento considerável (63%) da remuneração nos primeiros cinco anos de trabalho, revelando uma enorme imposição dos mais juvenis nesta matéria. Indo de acordo ao pensamento de Ng et al, Twenge et al. (2010) citam que a expectativa de alcançar um favorável salário aumentou notavelmente na Geração *Millennials* quando confrontado com as gerações anteriores.

Existe uma necessidade continua por parte da Geração *Millennials* no que diz respeito à busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional, sendo que (50.5%) dos inquiridos responderam ser um fator muito importante. Dado isso, as empresas que apostem no desenvolvimento de competências dos colaboradores, formações pagas e outras oportunidades de desenvolverem as suas capacidades estarão, certamente, em vantagem em relação às outras.

Soares (2013) considera que a formação é indispensável no que diz respeito aos bons desempenhos das empresas e ao fortalecimento das suas capacidades estratégicas. Hoje em dia já existem várias empresas que adotam este tipo de políticas como uma forma de retenção de pessoas, sustentando na integridade ou parcialmente um curso que tenha pertinência para a execução da função, despertando as capacidades do colaborador e o seu contentamento em relação à organização (Flink et al,2012).

Em relação aos benefícios sociais (43.6%) dos inquiridos respondeu ser um fator muito importante e (37.6%) responderam ser importante daí as empresas cada vez mais deverem apostar em dar benefícios aos seus trabalhadores como por exemplo: banco de horas, seguros de saúde, planos de empréstimo, carro da empresa etc. Os benefícios

sociais são fundamentais para garantir que os profissionais sintam maior segurança, satisfação e se identifiquem com a empresa. Estas vantagens são fundamentais para aumentar a produtividade, aumentar os ganhos e sustentar o bom clima organizacional.

Para os *Millennials* selecionados nesta amostra, ter condições no local de trabalho que facilitem o dia a dia e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, é uma condição muito importante (67,3%) – condições com diversos fins, como por exemplo cantinas, ginásios ou creches. Esta é uma das condições que pode influenciar positivamente no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Mais de metade dos inquiridos (66,3%) refere que é muito importante para si ter oportunidades de progredir na carreira. Kowske et al. (2010) aludem que a Geração *Millennials* está mais inquieta com o progresso de carreira e com a eventualidade de alcançar um emprego elevado do que as gerações antecedentes (Geração X e *Baby Boomers*).

Com relação ao fator da segurança no trabalho é possível verificar que este fator ainda assume bastante importância para esta Geração, (62,4%) dos inquiridos, ou seja, mais de metade diz que este é um fator muito importante em relação à satisfação no trabalho. De acordo com Dries (2008, citado por Harrington et. al, 2015) os *Millennials* não manifestam muitas exigências quanto à segurança no trabalho, embora este ponto continue a ser valorizado pelos mesmos.

Em relação às boas relações sociais com os colegas de trabalho (59,4%) dos inquiridos respondeu ser um fator muito importante. Sendo esta uma geração sociável e que considera importante um ambiente de trabalho participativo e divertido será importante para as empresas que recrutam esta geração organizar encontros sociais entre os funcionários das empresas, pois de esta forma a interação entre os indivíduos modificar-se-á.

Ter um emprego com estatuto social não é para os indivíduos desta amostra um fator muito importante, sendo que apenas (16,4%) responderam como sendo um fator muito importante para a sua satisfação no trabalho e (11,9%) dos inquiridos respondeu ser um fator pouco importante.

Em relação ao 2º tópico em discussão e análise “Expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional” e em relação á importância que tem para os indivíduos da amostra o facto do trabalho dos mesmos ter ou não impacto social é possível observar que (39,6%) consideram muito importante, mas uma percentagem quase equivalente de indivíduos (38,6%) considera apenas importante.

Em relação á influencia sobre as políticas e práticas organizacionais, (40,6%) dos inquiridos referem ser apenas importante alcançar uma posição na hierarquia para poder influenciar as mesmas.

Este resultado pode ir contra o que cita DeVaney (2015) que refere que “Os *Millennials* acreditam serem extremamente capazes e não apreciam o conceito de subir na hierarquia. Muitos *Millennials* preferem trabalhar em empresas mais pequenas, onde acreditam ser possível desempenhar um papel mais importante e causar um impacto maior”.

É possível verificar que os *Millennials* desta amostra (43,6%) gostariam de se manter na mesma empresa caso exista progressão na carreira. Segundo Winter & Jackson (2016) estes indivíduos desejam ser promovidos rapidamente e chegar a uma posição de topo com pouco esforço. Howe e De Vos (2010, citado por Harrington et. al (2015) concordam também com esta ideia citando que os *Millennials* têm agora diferentes expectativas no que se refere à sua vida profissional; citam que estes indivíduos esperam progredir na sua carreira e considerá-la satisfatória. A bibliografia citada anteriormente vai de encontro também ao estarem ou não dispostos os *Millennials* desta amostra a mudar de organização para progredir na carreira pois (45,5%) afirma ser um fator muito importante em relação às expectativas relativas á gestão do trabalho e da carreira profissional”. Enquadrando-se também nesta mesma bibliografia a questão de ser necessário mudar de identidade para progredir na carreira, sendo que (35,6%) dos inquiridos refere que para eles é um fator muito importante.

(43,6%) dos inquiridos responderam ser um fator muito importante o reconhecimento. Os autores Pigeot e Pigeot (2017) concordam com estes dados pois afiançam que o trabalhador deve sentir que o trabalho lhe traz: “satisfação, valorização e reconhecimento”. Na mesma linha de raciocínio segue a ideia de Ng et al. (2010) que

defendem que os *Millennials* ambicionam ser bem-sucedidos e desempenhar funções que tenham impacto substancial nas empresas.

Em relação ao facto de os inquiridos desejarem ter o seu próprio negócio é possível observar que existem diversas opiniões sendo que a maioria (28,7) considerou ser um fator importante. Este resultado pode advir do facto da Geração *Millennials* ser uma Geração que não quer esperar por soluções para os problemas que lhes surgem e daí desejarem ter o seu próprio negócio para não terem de depender de terceiros. Ainda relativamente houve uma minoria dos inquiridos (6,9%) que consideraram este fator como um fator nada importante.

Relativamente ao bem-estar depois de um dia de trabalho mais de metade dos inquiridos (63,4%) responderam ser um fator muito importante, é possível afirmar que os *Millennials* colocam a sua vida pessoal á frente da sua vida profissional, estando isto presente em diversos artigos (Bhatnagar, 2017; Gursoy et al., 2008; Kultalahti & Viitala, 2015; Twenge et al., 2010) Vindo reforçar este facto, (60,4%) dos *Millennials* que responderam a este inquérito consideram um fator muito importante que o trabalho não interfira com as relações pessoais que os mesmos têm.

Em relação á motivação para progressão profissional para (58,4%) dos inquiridos este é um fator muito importante. Segundo Gomes e Borba (2012) no dia-a-dia das organizações, a motivação no trabalho e para trabalhar consiste, um aspeto cruciforme para as empresas. De acordo com Gonçalves (2014) a importância da motivação para as pessoas e organizações, perpetua-se por se tratar de um procedimento transformante de qualquer ambiente organizacional.

Em relação á segurança no trabalho (58,4%) dos inquiridos consideram ser um fator muito importante e de acordo com Veloso (2008, citado por Arient et. al, 2011) esta Geração valoriza determinados aspetos organizacionais em contradição às anteriores, sendo um deles a segurança.

Mais de metade dos inquiridos pertencentes a esta amostra (62.4%) afirmam que é muito importante ter um salário adequado para as suas despesas. Posto isto é possível observar que esta geração pretende ter um salário que suporte as suas despesas.

CONCLUSÃO

Conclusão

A realização do presente trabalho procurou descrever como se relaciona a Geração *Millennials* no Mercado Laboral. É possível observar que a remuneração adequada, os incentivos, a implementação de boas práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e a progressão na carreira são fatores que visam potenciar o sucesso para esta Geração.

O estudo evidencia que a satisfação no trabalho para Geração *Millennials* é um fator muito importante para a escolha e ou permanência num emprego. Deste modo, torna-se crucial que as empresas adotem medidas de retenção destes trabalhadores, pois estes trabalhadores não têm qualquer problema de perder o emprego e não possuem expectativas muito duradouras, visto que os seus projetos são de curto prazo, daí mudar de trabalho faz parte do desenvolvimento dos indivíduos dessa geração (Andrade, 2015).

Os *Millennials* pretendem que o seu trabalho seja bem recompensado a nível monetário, pretendem que este seja equivalente ao seu trabalho, apesar de valorizarem bastante o seu trabalho valorizam ainda mais os benefícios que a entidade patronal lhes oferece, como seguros de saúde, ginásio, formações ou outras atividades. Estes jovens dão elevada importância a este tipo de benefícios pois prezam muito a estabilidade a sua vida pessoal e social, pois no fundo o mais importante para esta geração é atingir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Estes jovens pretendem desenvolver-se mais todos os dias, procuram oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e a garantia de que as suas capacidades estão sempre em constante desenvolvimento (Andrade, 2010).

Os indivíduos desta geração são indivíduos sociais e consideram importante um ambiente de trabalho participativo e divertido, dado isso são importantes os encontros sociais com os colegas de trabalho pois estes encontros favoreceram a sua integração na empresa. Porém, esta prática deverá ser acompanhada de programas de formação e *mentoring*, tal como de uma cultura de trabalho laboral aberta.

A nível do reconhecimento social esta geração dá alguma importância a este fator, gostam de se sentir apreciados e enquadrados a nível de contexto de trabalho.

Em relação á progressão na carreira estes profissionais pretendem ter acesso ao conhecimento e às oportunidades de se aperfeiçoar, contudo, estes jovens não pretendem apenas evoluir nas suas carreiras, pretendem evoluir até a um determinado ponto onde sintam que o seu trabalho é importante e faz diferença no mundo e dentro da própria empresa. Cabe às organizações perceber de que forma é que podem reter estes indivíduos

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Limitações do estudo

Embora os resultados obtidos estejam de acordo com os objetivos propostos, existem fatores limitativos, que podem ter influenciado o desenvolvimento do estudo. Em primeiro lugar, o facto de os dados terem sido recolhidos exclusivamente através de um inquérito por questionário aplicado num curto período pode refletir o estado emocional momentâneo dos inquiridos podendo, deste modo, influenciar as respostas dadas. Pode também existir falta de informação por parte dos *Millennials* acerca das práticas de *Work-Life* balance disponíveis nas organizações onde exercem a atividade laboral. Para além destes aspetos também é importante salientar que estes *Millennials* trabalham em contextos organizacionais muito distintos o que limita a interpretação dos resultados.

Para um melhor entendimento sobre estas questões, seria fundamental que o estudo pudesse ser ampliado, abarcando mais indivíduos, conferindo assim uma maior abrangência e validade ao mesmo. Por um lado, este estudo é importante na medida em que é efetuado com distintas profissionais de distintas áreas, contudo, se fosse realizado numa empresa especificamente, seria possível fazer recomendações específicas de melhorias para aplicação de medidas que apontem um melhor equilíbrio entre trabalho e família, tal como medidas que potenciam a motivação.

RECOMENDAÇÕES

Recomendações

Esta investigação desenvolveu-se em concordância com as teorias já existentes, mostrando que é muito importante a satisfação dos colaboradores. E, por conseguinte, também aplicáveis à geração dos novos colaboradores como é o caso dos *Millennials*. As recomendações que deixo assentam numa remuneração adequada de forma a que os colaboradores sintam que estão a ser remunerados de acordo com as suas capacidades e o trabalho que prestam á empresa. É importante para o *Millennials* que as empresas criem um plano de crescimento em conjunto com eles e que sejam estabelecidas expetativas desde o início. Mais importante ainda que a remuneração é a progressão de carreira. Para os *Millennials* ter acesso ao conhecimento e às oportunidades de se aprimorar é a principal prioridade desta geração. Esta geração não pretende apenas progredir na carreira, pretende “crescer” de forma a que sinta que o seu trabalho é importante. Torna-se então fulcral que as empresas ofereçam formações e outras oportunidades aos seus colaboradores de forma a que estes desenvolvam as suas capacidades. A formação de ativos nas empresas tem como benefício a aprendizagem de novos conhecimentos, capacidades e atitudes que sejam pertinentes para o desempenho profissional, dando desta forma a possibilidade de progressão profissional. Seria recomendável a criação de inquéritos mensais onde fosse abordado o tema da satisfação dos colaboradores, com o objetivo de avaliar qual a sua visão, as suas motivações, as suas carências e as condições no local de trabalho.

Tendo como base os resultados obtidos devem ser efetuadas as seguintes melhorias de forma a satisfazer, motivar e estimular o empenhamento dos colaboradores e como consequência o aumento da sua produtividade. Dar permissão aos colaboradores nos processos de tomada de decisão da empresa, ou seja, o colaborador tem a possibilidade de dar a sua opinião sobre os aspetos a melhorar; Criação de uma reunião mensal com todos os colaboradores da empresa para a apresentação de iniciativas e opiniões, tendo como objetivo melhorar processos e aumentar a motivação; Criação de um dia mensal para a realização de atividades de *Team Building*, de forma a motivar e a integrar todos os colaboradores da empresa; Inclusão dos colaboradores em formações de Motivação, cuidados com a família, entre outras, referentes ás áreas de atividade das organizações.

É importante apostar na satisfação dos colaboradores, pois colaboradores satisfeitos são colaboradores motivados e isso é o primeiro passo para o sucesso das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências Bibliográficas

Andrade, C. (2010). Transição para a Idade Adulta: das Condições Sociais às Implicações Psicológicas. *Análise Psicológica*, XXVIII (2), 255-267.

Andrade, C. (2015). Trabalho e Vida Pessoal: Exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Deduc: Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130.

Ariente, M., Diniz, M. V. C., Dovigo, A. A. & Santos, C. F. (2011). O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In XIV SemeAD: Seminários em Administração. São Paulo, Agosto de 2018. Disponível em http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo9.pdf

Bhatnagar, G. (2017). Mediator Analysis of Passion for work in Indian Millennials: Relationship between Protean career attitude and Proactive work behavior. *Career Development International*, 2 (1), 50-69. Consultado em Agosto 10, 2018, em https://www.researchgate.net/publication/313660960_Mediator_analysis_of_passion_for_work_in_Indian_millennials_Relationship_between_protean_career_attitude_and_proactive_work_behavior.

Branco, V. (2013). *A gestão da geração Y nas organizações*. Qualitymark. Rio de Janeiro.

Brito, L. C. Estrada, R. J. S. E Frazzon, L. S. E Pasini, M. P. B. (2012) (*Profissionais da Geração Y desvendando os aspetos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho*). XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Brasil. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_160_932_20831.pdf

Brum, E. (2011). Meu filho, você não merece nada. *Revista Época*. Disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI247981-15230,00-MEU+FILHO+VOCE+NAO+MERECE+NADA.html>

Carvalho, A. A. e Brito, M. P. V (2013). *Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional* [mensagem de blog]. Disponível em:

<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-debrito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>

Cekada, T. L. (2012) Training a Multigenerational Workforce. Understanding Key Needs & Learning Styles. *Professional Safety*, 57.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009) *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa*. Barueri: Manole.

Chou, S. Y. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*. 2, (2), 71-83. Consultado em 5 Setembro, 2018, em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.674.3681&rep=rep1&type=pdf>

Chiuzi, Rafael Marcus, Peixoto, Bruna Ribeiro Gonçalves, & Fusari, Giovanna Lorenzini. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. Consultado em 10 Setembro, 2018, em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413389X2011000200018&lng=pt&tlng=pt

Devaney, S. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6),11-14. Consultado em 15 Setembro, 2018, em <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authype=crawler&jrnl=15371816&AN=110556940&h=a1PZJ3PNBVJvKKiv0H67WrbfQg5L9%2breHr7X0mYFnqkYQ6OEO7OGIZr%2fyob8z63mZ72SiPU7fW4HR6zexa1ZXAX%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d15371816%26AN%3d110556940>

Dries, N., Van Esbroeck, R., Van Vianen, A. E. M., Cooman R. D. & Pepermans, R. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Belgium Form: Psychometric characteristics and construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 674-679. Consultado em 20 Setembro, 2018, em https://www.researchgate.net/publication/235407693_Career_Adapt-Abilities_Scale-Belgium_Form_Psychometric_characteristics_and_construct_validity

Freitas, I. J. V. D. (2014). *Os Millennials em Portugal: Estudo Exploratório a Partir de um Coorte Etário Sobre Engagement Consumidor-Marca* (Master's thesis, Instituto Politécnico de Lisboa) Disponível em http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4444/1/Dissertac%CC%a7a%CC%83odemestrado_Ine%CC%82sdefreitas_millennialsuestudoexplorato%CC%81rioso_breengagementconsumidor-Marca.pdf

Flink, R., Ferreira, C., Honorato, G., Araujo, J., Proença, T. (2012). *Porquê e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas*. Paper presented at the IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, Brasil.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39 (2),98-103. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850710732424/full/html>

Gomes, D., & Borba, D. (2012). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.

Gonçalves, S. (2012). *Psicologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e Práticas* (pp. 101-127). Lisboa: Pactor – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2008-06831-006>.

Howe, N. & Strauss, W. (2007). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Envolve*. Retrieved from Harvard Business Review Web Site: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>

Kabacoff, R. I. E Sessa, V. I. E Deal, J. E Brown, H. (2007). Generational differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74. Consultado em 10 Outubro, 2018, em: https://www.researchgate.net/publication/254310878_Generational_Differences_in_Leader_Values_and_Leadership_Behaviors

Keeling, S. (2003). Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*. 23 (1 &2), 30-36, Disponível em University of Washington Departments Web Server: http://depts.washington.edu/apac/roundtable/12.05.05_millennial_generation.pdf

Kultalahti, S. And Viitala, R. (2015), "Generation Y – challenging clients for HRM?", *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 101-114. Consultado em 20 Outubro, 2018, Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>.

Khoury, K. (2009). *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Senac.

Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25. (2), 265.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19. (1) 65-76.

Lancarter, L C. & Stillman, David. (2011) (Tradução: Leandro Woyakoski; Revisão técnica: Adriano Nunes). *O Y da questão: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. 1º edição, Saraiva. São Paulo.

Lipkin, N. & Perrymore. (2010). *A geração y no trabalho*. Campus. Rio de Janeiro

Lombardia, P. G.. (2008, Setembro) Quem é a geração Y. *HSM Management*. Consultado em 25 Outubro, 2018, em <https://pt.scribd.com/document/202447851/Quem-e-a-geracao-Y>

Meinster, J. C; Willyerd, Karie. (2015) Como orientar a Geração Y. *Harvard Business Review*. Consultado em: 26 Outubro, 2018, em <https://hbrbr.uol.com.br/como-orientar-a-geracao-y/>.

Melo, F. E Santos, D. E Souza, C. C. (2013). A geração Y e as necessidades do Mercado de trabalho contemporâneo “Um olhar sobre os novos talentos”. In Simpósio de excelência em gestão e tecnologia). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418164.pdf>

Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology*, 25 (2), 281. Consultado em 1 de Novembro, 2018, em https://www.researchgate.net/publication/225617101_New_Generation_Great_Expectations_A_Field_Study_of_the_Millennial_Generation

Oliveira, S. (2009). *Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube de Leitores.

Oliveira, S. (2010) *Geração Y – 1: O Nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Editora Integrare.

Oliveira, S. (2011) *Geração Y - 2: Ser potencial ou ser talento - Faça por merecer*. São Paulo: Editora Integrare,

Parry, E. & Urwin, P. (2011). Diferenças geracionais nos valores de trabalho: Uma revisão da teoria e da evidência. *International Journal of Management Reviews*, 79-96. Consultado em 5 de Novembro, 2018, em https://www.researchgate.net/publication/321711301_GERACOES_E_MERCADO_DE_TRABALHO_SUAS_RELACOES_COM_AS_ORGANIZACOES

Silva, P. E Borges, M. (2013). *Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem*.

Comunicação apresentada no Encontro (IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho), Brasília. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/engpr/engpr_2013/2013_engpr250.pdf R250.pdf

Veloso, e. F. R., dutra, j. S., & nakata, l. E. (2008). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. Comunicação apresentada no Encontro (XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), Rio de Janeiro.

Salomon, Michael R. (2008) *O comportamento do consumidor. Comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.

Soares, E. (2013). A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. *Exedra* Número 8 de 2013 – Comunicação e Ciências Empresariais.

Tapscoot, D. (2010). *A Hora da Geração Digital; como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos* (1st ed.). Rio de Janeiro: Agir Negócios.

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2) , 201-210. Consultado em 5 de Novembro, 2018, em <https://psycnet.apa.org/record/2010-09809-002>

Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2016). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (17), 1997– 2015. Consultado em 10 de Novembro, 2018, em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1102161?journalCode=rijh20>

Veloso, e. F. R., dutra, j. S., & nakata, l. E. (2008). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. Comunicação

apresentada no Encontro (XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), Rio de Janeiro.

Wada, Elizabeth Kyoko; Carneiro, Natalie Arruda. (2010) Necessidades da geração Y no cenário de eventos empresarias. *Contribuciones a la Economía*. Consultado em 7 de Novembro, 2018, em <http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>

Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2016). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (17), 1997– 2015. Consultado em 10 de Novembro, 2018, em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1102161?journalCode=rijh20>