



**Atratividade das empresas e expectativas face ao trabalho dos
indivíduos da zona de transição entre as gerações Y e Z: um estudo
quantitativo**

Maria Inês Alves Anazário

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)



**Atratividade das empresas e expectativas face ao trabalho dos
indivíduos da zona de transição entre as gerações Y e Z: um estudo
quantitativo**

Maria Inês Alves Anazário

Dissertação de Mestrado

**Apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e de Desenvolvimento de Recursos
Humanos sob orientação do Professor Doutor Pedro Ferreira**

Resumo:

Existem poucos estudos científicos sobre as transições geracionais e que façam referência aos *cuspers*. Estes estudos podem ser a chave para que muitas empresas consigam lidar com colaboradores de diferentes gerações e conheçam as capacidades e expectativas de cada grupo geracional.

Tal como os membros das gerações mais recentes possuem capacidades inovadoras, os *cuspers* são elementos diferenciadores nas empresas, capazes de fazer a ligação entre duas gerações. Se as empresas tiverem em conta as diferenças geracionais, estarão aptas para gerir um local de trabalho multigeracional e poderão beneficiar de oportunidades únicas para se destacarem de tantas outras.

O objetivo geral do presente estudo consiste em compreender as expectativas dos indivíduos da Zona de Transição Geracional relativamente ao mercado de trabalho. Desta forma, pretende-se: identificar as características do trabalho mais valorizadas pelos indivíduos da Zona de Transição Geracional; compreender até que ponto os indivíduos da Zona de Transição Geracional apresentam características distintas da Geração Y; aferir até que ponto a experiência de trabalho contribui para mudar as expectativas e as características de trabalho mais valorizadas pelos indivíduos da Zona de Transição Geracional.

Utilizou-se uma metodologia de investigação quantitativa e recolheram-se os dados através de um questionário feito aos alunos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Estes foram tratados, posteriormente, no *Statistical Package for the Social Sciences*.

Os resultados deste estudo sugerem que os *cuspers* estudados possuem expectativas face ao trabalho, como: o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; encontrar um trabalho pelo qual se sintam apaixonados; ter acesso a programas de desenvolvimento e formação; encontrar um trabalho flexível, onde haja possibilidade de flexibilidade de horários.

Conclui-se que os *cuspers* pertencentes à zona de transição da Geração Y para a Geração Z valorizam características do trabalho semelhantes às dos *Millennials*.

Palavras-chave: *Cuspers*; *Millennials*; Zona de Transição Geracional; Atratividade organizacional

Abstract:

There are few scientific studies on generational transitions that make reference to cuspers. These studies may be the key for many companies to be able to deal with employees of different generations and to know the capabilities and expectations of each generational group.

Just as members of newer generations have innovative capabilities, cuspers are differentiating elements in companies that can bridge the gap between two generations. If companies take generational differences into account, they will be able to manage a multigenerational workplace and can benefit from unique opportunities to stand out from many others.

The general objective of this study is to understand the expectations of individuals in the Generational Transition Zone regarding the labor market. Thus, we intend to: identify the characteristics of work most valued by individuals in the Generational Transition Zone; understand to what extent individuals in the Generational Transition Zone have distinct characteristics of Generation Y; assess the extent to which work experience contributes to changing the expectations and work characteristics most valued by individuals in the Generational Transition Zone.

A quantitative research methodology was used and data were collected through a survey made to students of the Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. These were later dealt with in the Statistical Package for the Social Sciences.

The results of this study suggest that cuspers have expectations regarding work, such as: work-life balance; find a job that they fall in love with; have access to development and training programs; find a flexible job where there is a possibility of flexible hours.

It is concluded that cuspers belonging to the transition zone from Generation Y to Generation Z value similar work characteristics to Millennials.

Key Words: Cuspers; Millennials; Generational Transition Zone; Organizational attractiveness

Agradecimentos

Este trabalho deve-se a todo o meu esforço, mas também a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a sua conclusão.

Ao Professor Pedro, por me conduzir ao longo deste percurso, pela partilha de conhecimentos, pelos seus conselhos e pela motivação quando mais precisei.

A todos os participantes, pois sem o contributo de todos este estudo não seria possível.

À minha família e aos meus amigos, por me terem acompanhado durante este desafio, por cada palavra de incentivo e pelo apoio incondicional de cada um.

À minha irmã Ana, por estar sempre presente, mesmo à distância.

À Sookie, a minha fiel companheira, por todo o amor e dedicação e por, mesmo sem se aperceber, ser capaz de amenizar os momentos mais difíceis e ajudar-me a continuar esta caminhada.

E ao Jajo... *Aimer, ce n'est pas se regarder l'un l'autre, c'est regarder ensemble dans la même direction* (Antoine de Saint-Exupéry).

A todos, muito obrigada!

Lista de siglas e abreviaturas

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

Índice geral

Resumo:.....	iii
Abstract:	iv
Agradecimentos	v
Lista de siglas e abreviaturas	vi
Índice geral	vii
Índice de tabelas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de literatura	3
1. Teoria Geracional.....	4
1.1. Transições Geracionais.....	6
1.2. Diferenças Geracionais.....	10
2. Geração Y: <i>Millenials</i>	13
3. Atratividade Organizacional	16
4. <i>Employer Branding</i>	21
Capítulo II – Opções metodológicas.....	26
1. Objetivos e hipóteses de investigação	27
2. Enquadramento epistemológico e método de abordagem.....	32
3. População e amostra.....	33
4. Variáveis em estudo	35
5. Instrumentos e procedimento de recolha de dados	35
6. Análise de dados	36
Capítulo III – Apresentação dos resultados.....	37
1. Fatores de atração.....	38
2. Objetivos.....	40
3. Benefícios e recompensas.....	41
4. Número de empregos.....	43

5. Valores do trabalho	43
6. Valores organizacionais de sucesso	45
7. Teste do Qui-Quadrado de <i>Pearson</i> : fatores de atração e benefícios	46
Capítulo IV – Discussão dos resultados	49
Capítulo V – Conclusão	54
Referências bibliográficas	59
Anexos.....	69
Anexo A – Questionário	69
Anexo B - Questões e respectivas fontes do questionário	73

Índice de tabelas

Tabela 1 – Cronologia das gerações, defendida por diferentes autores	6
Tabela 2 - Expectativas e características das gerações, referentes ao trabalho (<i>Bencsik et al.</i> , 2016, p. 96)	18
Tabela 3 - Caracterização da amostra	34
Tabela 4 - Resultados relativos à questão sobre os fatores de atração.....	39
Tabela 5 - Resultados relativos à questão sobre os objetivos de carreira	41
Tabela 6 - Resultados relativos à questão sobre os benefícios e recompensas ...	42
Tabela 7 - Resultados relativos à questão sobre o número de empregos.....	43
Tabela 8 - Média dos resultados relativos à questão sobre os valores do trabalho	44
Tabela 9 - Resultados relativos à questão sobre os valores organizacionais de sucesso	45
Tabela 10 - Resultados obtidos do teste do Qui-Quadrado de <i>Pearson</i> referentes aos fatores de atração.....	47
Tabela 11 - Resultados obtidos do teste do Qui-Quadrado de <i>Pearson</i> referentes aos benefícios.....	48

Índice de figuras

Figura 1- Grupos de cuspers no local de trabalho (Lancaster & Stillman, 2009)	9
Figura 2 - Benefícios de uma equipa diversificada (Van der Walt & Du Plessis, 2010).....	12
Figura 3 - Benefícios da estratégia de Employer Branding (Kucherov & Zamulin, 2016).....	25

Introdução

As gerações são constituídas por indivíduos, nascidos no mesmo período de tempo, cujos eventos de vida compartilhados definem o desenvolvimento de cada uma (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Noble & Schewe, 2003; Dries, Pepermans & Kerpel, 2008; Twenge & Campbell, 2008).

Estas são frequentemente definidas por períodos de vinte anos (Kuchеров & Zamulin, 2016), sendo que não existe uma data precisa para a delimitação cronológica de cada geração (Codrington, 2008; Reeves & Oh, 2008; Kuchеров & Zamulin, 2016; Taylor, 2018). Isto acontece, porque é comum que os indivíduos nascidos nos primeiros anos após uma divisão geracional possuam características semelhantes aos indivíduos da geração antecedente (Goh & Leeb, 2018).

Devido a esta falta de consenso sobre a cronologia das diferentes gerações surgiram os *cuspers* (Lancaster e Stillman, 2009), os indivíduos nascidos num período entre duas épocas distintas e que fazem parte da transição de uma geração para a outra, podendo possuir características de ambas (Codrington, 2008; Van der Walt & Du Plessis, 2010; Fluck & Dowden, 2011).

Com o início da globalização e a conseqüente intensificação da concorrência no mercado de trabalho, o fator humano tornou-se cada vez mais importante para uma empresa ter a capacidade de manter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Codrington, 2008; Jain & Bhatt, 2015). Como tal, é necessário atrair, reter e motivar pessoas talentosas (Codrington, 2008), apostando no *Employer Branding*, de forma a alcançar vantagem competitiva, fidelizar trabalhadores atuais e atrair potenciais trabalhadores (Minchington, 2007).

As empresas precisam de ter em consideração os valores e expectativas de cada uma das diferentes gerações, sem nunca descorar os *cuspers*, pois são elementos que possuem benefícios para as empresas. Estes indivíduos têm a capacidade de perceber ambos os lados de uma questão geracional (Van der Walt & Du Plessis, 2010).

A elaboração deste estudo poderá beneficiar as empresas a perceberem quais as práticas mais eficazes para atrair os novos talentos, neste caso, pertencentes aos finais da Geração Y e início da Geração Z. É fundamental que as empresas percebam que correm o risco de perder grandes oportunidades de diferenciação e posicionamento no mercado, caso não sejam capazes de atrair, reter e motivar pessoas que, futuramente, se podem tornar elementos valiosos e insubstituíveis para as mesmas.

Além disso, existem poucos estudos científicos que abordem o objeto em estudo, originando uma lacuna teórica em Portugal.

Com o presente estudo, pretende-se compreender as expectativas dos indivíduos da Zona de Transição Geracional relativamente ao mercado de trabalho, utilizando o método de abordagem quantitativo.

Este estudo encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro constituído pela revisão de literatura, no qual se abordam os conceitos como: Teoria Geracional, transições geracionais, diferenças geracionais, Geração Y, atratividade organizacional e *Employer Branding*. Segue-se o capítulo dois, onde se apresentam as opções metodológicas deste trabalho. O terceiro capítulo diz respeito à apresentação dos resultados obtidos, seguindo-se, no quarto capítulo, a discussão dos mesmos com base nos dados conseguidos e na literatura existente. Por fim, no capítulo cinco, apresentam-se as conclusões do estudo, bem como as limitações do mesmo e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo I – Revisão de literatura

Durante este capítulo, será feita uma abordagem literária às temáticas relacionadas com a Teoria Geracional, a Geração Y, a atratividade organizacional e o *Employer Branding*, de forma a fazer um enquadramento teórico de todo este estudo.

1. Teoria Geracional

A Teoria Geracional esclarece como as várias gerações desenvolvem diferentes sistemas de valores e, como tal, provoca um impacto na interação dos indivíduos entre si e com o mundo ao seu redor. Esta teoria demonstra que a forma como um indivíduo vê o mundo é influenciada pela era em que este nasceu (*Codrington, 2008*).

Os sistemas de valores são condutores de comportamentos e atitudes, e são também indicadores de comportamentos e expectativas. Estes são moldados na primeira década de vida dos indivíduos, pela sua família, amigos, comunidades, eventos significativos e pelo período em que nascem, diferenciando umas gerações das outras (*Codrington, 2008; Twenge & Campbell, 2008*).

Os efeitos dos *media* e a crescente conectividade do mundo também contribuem para que as pessoas passem a ser afetadas pela definição de eventos (*Codrington, 2008*). Assim, impactadas pelos mesmos eventos, estas enfrentam problemas e compartilham experiências semelhantes. Consequentemente molda-se uma identidade de grupo, na qual pessoas da mesma idade provavelmente possuirão valores, crenças e comportamentos idênticos, independentemente do país ou comunidade de nascimento (*Codrington, 2008; Lamm & Meeks, 2009; Robertson, Ralston & Crittenden, 2012*).

No ambiente corporativo, a Teoria Geracional é frequentemente utilizada. Apenas conhecendo a idade de um indivíduo, é possível ajustar a abordagem a ter com este e, desta forma, podem existir mais probabilidades de conquistá-lo. No entanto, existem exceções: há indivíduos das gerações mais velhas cujas atitudes e perspetivas foram adaptadas de forma a estarem alinhadas com as gerações mais jovens; e há jovens com atitudes e expectativas de gerações mais velhas. Este fenómeno pode ser influenciado por fatores como personalidade, género, cultura e religião, e devem ser considerados para entender, prever e influenciar o comportamento de um indivíduo em particular (*Codrington, 2008*).

O desafio para as empresas provém de um choque de gerações e dos valores, expectativas, ambições, atitudes e comportamentos das mesmas (*Codrington, 2008*). Porém, as empresas podem beneficiar dessa diversidade geracional ao desenvolver um

conhecimento dos diferentes valores das diferentes forças de trabalho. Ao desenvolver uma correta gestão da diversidade e conhecimento geracional, as empresas com uma força de trabalho multigeracional podem obter o sucesso num ambiente de negócios altamente competitivo (*Van der Walt & Du Plessis, 2010*).

O fator humano é cada vez mais importante para manter a vantagem competitiva nos negócios, pois os concorrentes estão a tornar-se indistinguíveis, ou seja, o que uma empresa vende está a tornar-se cada vez menos a sua vantagem competitiva. A vantagem competitiva encontra-se cada vez menos presente no produto e/ou serviço que uma empresa vende, e cada vez mais está presente na forma como a empresa vende, como esta se apresenta e como é. Assim, a capacidade de atrair, reter e motivar funcionários talentosos é um fator crítico de qualquer empresa. É importante criar um ambiente interno onde as pessoas sejam capazes de criar muito mais valor do que se estivessem empregadas noutra empresa. Para tal, a Teoria Geracional fornece uma estrutura para criar esse ambiente, no qual as gerações conseguem interagir de forma eficaz (*Codrington, 2008*).

Da Teoria Geracional surgem termos como *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z, conhecidos e aplicados nos últimos anos, sendo utilizados para descrever grupos de indivíduos pertencentes a diferentes faixas etárias (*Codrington, 2008*).

Para vários autores, as gerações consistem em grupos de indivíduos nascidos no mesmo período de tempo e que compartilham eventos de vida significativos durante estágios críticos de desenvolvimento das mesmas. (*Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Noble & Schewe, 2003; Dries, Pepermans & Kerpel, 2008; Twenge & Campbell, 2008*). Contudo, é importante ter em conta que, quando os autores dão apenas ênfase às faixas etárias dos indivíduos para fazer a divisão das diferentes gerações, os seus estudos tornam-se maioritariamente estudos etários e não geracionais. Para tal, é necessário enfatizar os comportamentos e valores dos indivíduos de cada geração e não apenas as suas faixas etárias (*Twenge, Campbell, Hoffman e Lance, 2010; Goh & Leeb, 2018; Taylor, 2018*).

Por estas razões, não existe nenhuma data precisa para o início ou fim das gerações, sendo que os anos das mesmas tendem a variar (*Codrington, 2008; Reeves & Oh, 2008; Kucherov & Zamulin, 2016; Taylor, 2018*).

1.1. Transições Geracionais

As gerações são, de uma forma genérica, definidas em períodos de vinte anos, representando aproximadamente o tempo desde o nascimento de um grupo de pessoas até ao momento em que estas atingem a maioridade e começam a ter filhos. As designações empregues para as gerações vivas atualmente são: Geração *G.I.*, Geração Silenciosa ou Veteranos, *Boomers* ou *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y ou *Millennials* e Geração Z ou *Digital Natives* (Codrington, 2008; Van der Walt & Du Plessis, 2010; Kucherov & Zamulin, 2016).

No entanto, existe um desacordo entre vários autores relativamente ao período de anos que engloba as diferentes gerações (Codrington, 2008; Reeves & Oh, 2008; Kucherov & Zamulin, 2016; Taylor, 2018). Na seguinte tabela, apresentam-se as datas de início e término das gerações, defendidas por diferentes autores.

Tabela 1 – Cronologia das gerações, defendida por diferentes autores

	Geração G.I.	Geração Silenciosa	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
<i>Tapscott</i> (1999)			1946 – 1964	1965 – 1975	1976 – 2000	
<i>Hawe & Strauss</i> (2000)		1925 – 1943	1943 – 1960	1961 – 1981	1982 – 2000	
<i>Kupperschmidt</i> (2000)			1940 – 1960	1960 – 1980		
<i>Zemke, Raines e Filipeczak</i> (2000)		1922 – 1943	1943 – 1960	1960 – 1980	1980 – 1999	
<i>Pekala</i> (2001)			1946 – 1964	1965 – 1978		
<i>Cordeniz</i> (2002)			1943 – 1960	1963 – 1977		
<i>Egri e Ralston</i> (2004)			1946 – 1964	1965 – 1979		
<i>D. G. Oblinger e J. B. Oblinger</i> (2005)		<1946	1947 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1995	1995 – Presente

	Geração G.I.	Geração Silenciosa	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
<i>Drago (2006)</i>			1943 – 1960	1961 – 1980	1980 – 2000	
<i>Giancola (2006)</i>			1943 – 1960	1961 – 1981		
<i>Hart (2006)</i>			1945 – 1964	1965 – 1981	1982 – 2000	
<i>Johnston (2006)</i>			1946 – 1964	1964 – 1980		
<i>Martin e Tulgan (2006)</i>		1925 – 1942	1946 – 1960	1965 – 1977	1978 – 2000	
<i>Codrington (2008)</i>				1968 – 1989	1989 – 2000	
<i>Dries et al. (2008)</i>			1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 2001	
<i>Gursoy, Maier e Chi (2008)</i>			1943 – 1960	1961 – 1980	1981 – 2000	
<i>Reeves e Oh (2008)</i>		1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 2000	2001 - Presente
<i>Lamm e Meeks (2009)</i>			1941 – 1960	1961 – 1980	1981 – 2000	
<i>Lancaster e Stillman (2009)</i>		1900 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1999	
<i>Twenge, Campbell, Hoffman e Lance (2010)</i>		1925 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1981	1982 – 1999	
<i>Parry e Urwin (2011)</i>			1943 – 1960	1961 – 1981		
<i>Mitchell (2013)</i>					1977 – 1994	1995 – 2009
<i>Yahr e Schimmel (2013)</i>				1965 – 1976	1977 – 1992	
<i>Raphelson (2014)</i>					1980 – 2000	2001 – 2013

	Geração G.I.	Geração Silenciosa	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
<i>Binion</i> (2015)				1965 – 1979	1981 – 1992	
<i>Kucherov e Zamulin</i> (2016)	1900 – 1920	1920 – 1945	1946 – 1960	1964 – 1989	1989 – 2000	2000 – Presente
<i>Dimock</i> (2019)					1981 – 1996	1997 – Presente

As separações empíricas das diferentes gerações são frequentemente feitas com base em faixas etárias. No entanto, a idade dos indivíduos pode não ser o fator mais determinante para a delimitação dessas separações, pois acontece surgir traços semelhantes no final de uma geração e início de outra. Ou seja, é provável que os indivíduos nascidos nos primeiros anos, após a divisão geracional, possuam características muito semelhantes às dos indivíduos nascidos antes destes. Estes aspetos explicam o porquê da falta de consenso no que diz respeito à cronologia das gerações conhecidas até hoje (*Goh & Leeb, 2018*).

Taylor (2018) acredita que as gerações desvanecem de umas para as outras, bem como as suas características, pois não é possível que pessoas nascidas com um ano de diferença em gerações distintas, apresentem comportamentos totalmente diferentes (*Lamm & Meeks, 2009*).

Vários autores defendem que, dentro de cada geração, existe um grupo central de indivíduos que compreende cinco a sete anos em cada extremidade das mesmas (*Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Dries et al., 2008*).

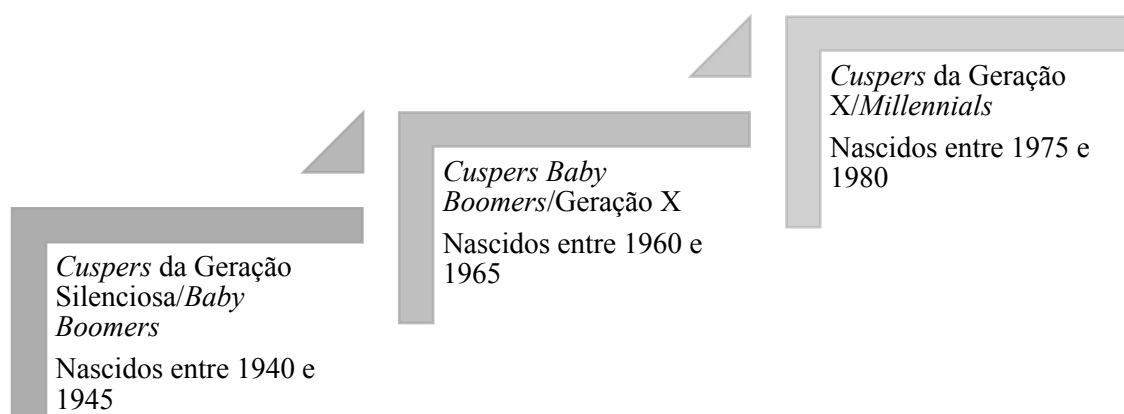
Lancaster e Stillman (2009) criaram uma distinção entre os indivíduos nascidos nas margens entre duas gerações, rotulando-os de *cuspers*. Como referido anteriormente, as gerações não possuem datas de início e término precisas, podendo originar uma geração de *cuspers* entre cada grupo geracional consecutivo (*Codrington, 2008*).

Um *cusp* é definido como “o ponto em que duas partes de uma curva se encontram” (*Codrington, 2008, p.7*). Na Teoria Geracional, significa o grupo de pessoas que se enquadram na sobreposição entre duas gerações, pois nascem num período entre as duas épocas e são influenciadas por ambas (*Codrington, 2008; Van der Walt & Du Plessis, 2010; Fluck & Dowden, 2011*).

Uma das vantagens mais relevantes em relação aos *cuspers* é sua capacidade de perceber ambos os lados de uma questão geracional, identificando-se não apenas com a geração anterior, mas também com a geração seguinte (Van der Walt & Du Plessis, 2010).

Existem três grupos diferentes de *cuspers* no local de trabalho, tal como se pode verificar na figura 1. Alguns *cuspers* descobrem que se identificam fortemente com uma geração, exibindo características dessa geração apenas (Codrington, 2008; Van der Walt & Du Plessis, 2010). Porém, existem outros que exibem características de ambas as gerações, identificando-se com as duas (Lancaster & Stillman, 2009; Giancola, 2006).

Figura 1- Grupos de *cuspers* no local de trabalho (Lancaster & Stillman, 2009)



De qualquer forma, a existência de *cuspers* permite que se limite ainda mais a generalização das características geracionais para os indivíduos, formadas com base na sua categorização em relação à geração (Lancaster & Stillman, 2009).

Não é fácil determinar precisamente a cronologia de cada geração, contudo as faixas de tempo nas fronteiras das mesmas representam certos territórios comuns. Isto significa que, mesmo as gerações não sendo perfeitamente divididas, as características das mesmas são adequadas a todas as faixas etárias em geral. Embora a literatura defina diferentes categorizações de tempo para cada geração, isto não influencia as características básicas de cada uma (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016).

Na maior parte dos estudos geracionais, os pesquisadores assentam as suas pesquisas nas faixas de datas de nascimento para definir uma geração, acompanhada de uma série de características demográficas para a caracterizar (Goh & Leeb, 2018). Porém, existem diferenças na determinação de cada grupo geracional, sendo que a literatura não

chega a um consenso a respeito de cada um. Por isso, quando se consultam diferentes fontes, encontram-se inúmeras diferenças relativamente a este assunto (*Lidija, Kiril, Iliev & Shopova, 2017*). Além do mais, os indivíduos nascidos na extremidade de duas gerações poderão possuir características sobrepostas à geração precedente ou subsequente (*Bejtkovský, 2016*).

1.2. Diferenças Geracionais

Tanto o período de tempo, como as características de cada geração são fatores importantes para perceber as mudanças que vão surgindo em cada uma delas. Existem dois métodos, ambos baseados nesses fatores, para estudar as diferenças geracionais. O primeiro, consiste em comparar as gerações transversalmente, por exemplo, comparar as características dos *Baby Boomers* com as características da Geração X, para determinar as diferenças existentes entre ambas. O segundo, baseia-se em comparar as gerações intemporalmente usando amostras de indivíduos com a mesma idade, em diferentes períodos de tempo, por exemplo, comparar um indivíduo de 18 anos em 1955 (*Baby Boomers*) com um indivíduo de 18 anos em 1978 (Geração X), para determinar as diferenças provenientes (*W. K. Campbell, S. M. Campbell, Siedor & Twenge, 2015*).

Os estereótipos consistem num problema associado às diferenças geracionais. Estes são usados como atalhos cognitivos para poupar tempo e fazer julgamentos rápidos, num mundo cada vez mais atarefado (*Costanza & Finkelstein, 2015*).

A idade de um indivíduo, que determina a geração a que este pertence, bem como as características associadas a esse período de tempo, é bastante visível e saliente. Assim, existe uma tendência para categorizar as pessoas atendendo apenas às características da maioria (*Campbell et al., 2015*). Por isso, quando uma pessoa de 24 anos entra no escritório do chefe, este pensa imediatamente “*Millennial*”. Dessa forma, está a associar a esse indivíduo todas as características dos *Millennials*, os traços e estereótipos associados a eles, negligenciando, por vezes, os novos e inovadores talentos (*Costanza & Finkelstein, 2015*).

Ainda que, habitualmente, os grupos geracionais demonstrem comportamentos identificáveis e previsíveis exclusivos da geração (*Hershatter & Epstein, 2010*), nem todos os membros dessa geração são exatamente iguais (*Campbell et al., 2015*). Logo, em vez de recorrerem a estereótipos relativamente aos membros de uma geração, as empresas devem focar-se nas diferenças entre indivíduos que podem afetar o

desempenho e os resultados organizacionais, mas também a mudança nas tendências atuais e futuras das forças de trabalho. Isto significa que as empresas devem concentrar-se nas diferenças individuais dos trabalhadores, para que sejam capazes de prever, por exemplo, o desempenho no trabalho, a retenção e o comprometimento organizacional (Costanza & Finkelstein, 2015).

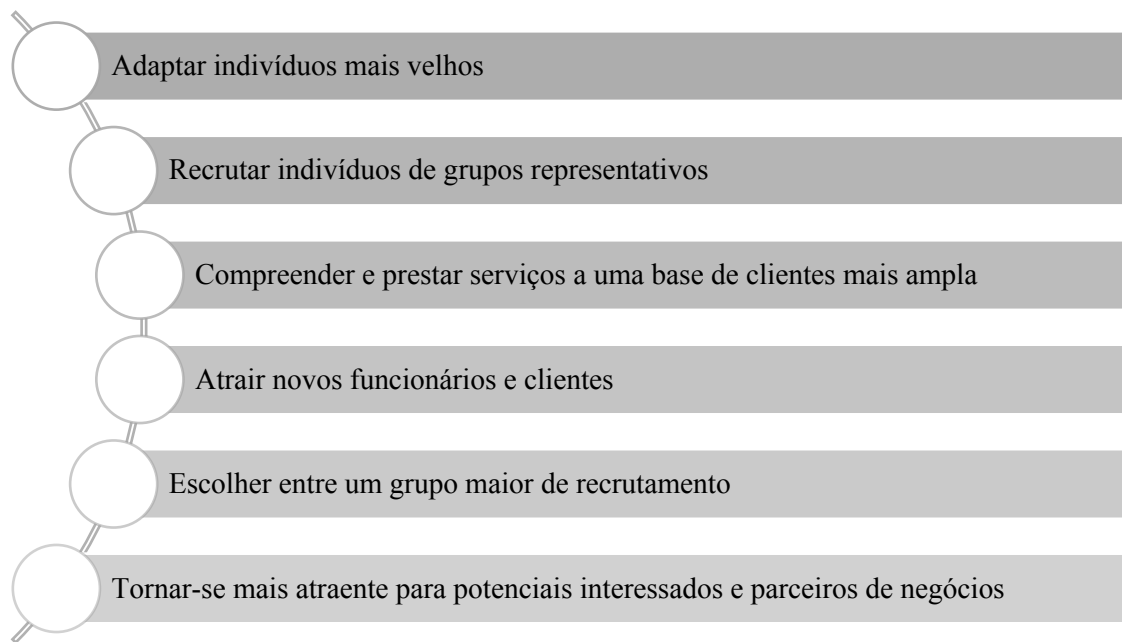
As diferenças individuais podem ser encontradas em todas as idades da força de trabalho. Por exemplo, os empregados mais velhos podem ter maior probabilidade de demonstrar maior comprometimento organizacional do que os trabalhadores mais jovens, mas isso não acontece porque os primeiros são *Boomers* ao invés de *Millennials*. Em vez disso, qualquer diferença pode associar-se ao facto dos trabalhadores mais velhos investirem mais no seu trabalho, na empresa e na carreira do que os indivíduos que estão a iniciar-se no mundo do trabalho. O que também não significa que uma pessoa mais jovem não seja comprometida com a sua empresa simplesmente porque é jovem (Ng & Feldman, 2008).

A questão das diferenças geracionais é considerada muito importante, pois cada geração é definida por características únicas (Pekala, 2001; Noble & Schewe, 2003). Como tal, é importante que os grupos geracionais desenvolvam um entendimento mútuo entre si (Adams, 2000), pois a colaboração entre gerações impede a perda de conhecimento valioso (Nwosu, Igwe & Nnadozie, 2016).

Por conseguinte, a diversidade geracional deve ser reconhecida e entendida. É fundamental conhecer os perfis etários dos funcionários, compreender cada grupo geracional e como estes interagem, quais os valores partilhados e, conseqüentemente, qual o seu efeito na produtividade do trabalho (Van der Walt & Du Plessis, 2010).

É reconhecido que as empresas beneficiam com uma equipa diversificada, pois serão capazes de colocar em prática os aspetos mencionados na figura 2. No entanto, se a gestão da diversidade não for implementada corretamente e revista regularmente, conduzirá à insatisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, perda de produtividade (Van der Walt & Du Plessis, 2010).

Figura 2 - Benefícios de uma equipa diversificada (*Van der Walt & Du Plessis, 2010*)



Os *cuspers* podem ser o trunfo para empresas multigeracionais, ou seja, onde trabalhem indivíduos de diferentes gerações (*Codrington, 2008*). Os trabalhadores que façam parte de uma micro geração (*cuspers*) podem ter a capacidade para superar tensões geracionais (*Fluck & Dowden, 2011*). Essas tensões geracionais que ocorrem no local de trabalho, incluem desconfiança e mal-entendidos devido à má comunicação entre as gerações (*Taylor, 2018*).

Existem autores que acreditam que os *cuspers* podem tornar-se bons gerentes, pois são capazes de relacionar-se, de forma inata, com mais do que uma geração, ou seja, têm a “capacidade de olhar para o mundo do trabalho através de mais do que um conjunto de lentes” (*Lancaster & Stillman, 2009, p57*). Os *cuspers* podem fazer toda a diferença numa empresa, seja a conduzir uma avaliação de desempenho, a desenhar um plano de carreira ou dando *feedback* diário (*Lancaster & Stillman, 2009*). Estes têm a capacidade de compreender mais do que uma geração (*Van der Walt & Du Plessis, 2010*) e, assim, os funcionários vão sentir que estão realmente a ser ouvidos e os *cuspers* tornar-se-ão gerentes eficientes e eficazes (*Lancaster & Stillman, 2009*).

Os *cuspers* podem, ainda, dar voz aos funcionários que não estão a ser ouvidos. Estes partilham uma história comum com a geração mais jovem e, ao mesmo tempo, são aceites pela geração mais velha, tornando os elementos dessa geração dispostos a ouvir a perspetiva dos *cuspers*. Assim sendo, as empresas podem beneficiar com os *cuspers* no

momento de projetar estratégias para recrutar e reter a geração mais jovem, pois estes são capazes de identificar as tendências do mercado de trabalho atual e futuro, não só porque detêm a capacidade de compreender várias gerações, mas também porque “chegam lá primeiro” (*Lancaster & Stillman, 2009, p58*)

É necessário concentrar as atenções das empresas nos valores de cada uma das diferentes gerações. Todavia, as empresas também não devem prestar atenção apenas aos valores de cada geração, mas também às sobreposições entre diferentes gerações, ou seja, aos *cuspers*, que acarretam benefícios adicionais para as empresas (*Van der Walt & Du Plessis, 2010*). Em suma, é preciso ter em conta que as diferenças entre as gerações são generalizações (*Lamm & Meeks, 2009*), e os traços de cada uma são descritos como um todo, podendo por vezes ofuscar as diferenças individuais desse grupo (*Yahr & Schimmel, 2013*). É de salientar que nem todos os membros de uma geração experienciam da mesma forma os eventos que ocorrem ao longo da vida (*Giancola, 2006*).

Em conclusão, as empresas precisam de compreender a diversidade etária e usufruir dos seus benefícios. Recrutar diferentes gerações exige estratégias diferentes das que eram empregues no passado. Para que essas estratégias sejam bem-sucedidas, as empresas devem ter em atenção cada grupo geracional para definir o estilo de mensagem e o foco que cada um dá mais atenção. Aplicar o canal de comunicação mais apropriado a cada geração, vai garantir um recrutamento bem-sucedido, sendo que os recrutadores devem ter em conta que as expectativas dos indivíduos variam consoante cada geração (*Van der Walt & Du Plessis, 2010*).

2. Geração Y: *Millenials*

A Geração Y é a geração com maior peso a entrar no mercado de trabalho, podendo diferenciar-se das gerações anteriores no que toca a características relacionadas com o mesmo, impulsionando repercussões no recrutamento, seleção e retenção de trabalhadores (*Luscombe, Lewis & Biggs, 2013*).

Os *Millennials* distinguem-se pela ambição (*Lamm & Meeks, 2009*), o que faz com que não tenham receio de mudar para comunidades diferentes e expandir os seus conhecimentos (*Kucherov & Zamulin, 2016*). Eles tencionam mudar o mundo (*Codrington, 2008*), querem gostar de trabalhar e não hesitam em dizer o que esperam da sua carreira e da empresa (*Kucherov & Zamulin, 2016*). São opinativos (*Bristow,*

Amyx, Castleberry & Cochran, 2011), leis (*Drago, 2006*) e demonstram autoestima e confiança nas suas habilidades (*Bristow et al., 2011; Yahr & Schimmel, 2013*), ao ponto da arrogância (*Lamm & Meeks, 2009; Codrington, 2008*).

A geração em questão tenciona disfrutar do seu trabalho e encontrar um equilíbrio entre este e uma vida saudável. Esta valoriza uma empresa socialmente consciente e responsável, justa e equitativa, e que honra as promessas feitas aos trabalhadores. É improvável que os *Millennials* se sintam impressionados ou que tenham taxas de retenção longas, caso as empresas não cumpram quaisquer promessas feitas durante o processo de recrutamento, ou em relação a recompensas por bom desempenho (*Luscombe et al., 2013*).

Os jovens desta geração possuem consciência cívica (*Byrne, 2007*) e um forte sentido de comunidade (*Drago, 2006*). Eles pretendem sentir-se valorizados, ser reconhecidos pela sua contribuição na empresa e, em troca, encontram-se preparados para desempenhar um trabalho desafiador (*Luscombe et al., 2013*).

Os *Millennials* têm a capacidade de *multitasking*, e gostam de manter-se ocupados (*Byrne, 2007; Bencsik et al., 2016*). Contrariamente às gerações anteriores, os *Millennials* são menos individualistas (*Twenge & Campbell, 2008*). Estes são atraídos para as atividades em grupo e querem incluir todos (*Hart, 2006; Gursoy et al., 2008; Twenge & Campbell, 2008*). Preferem trabalhar em equipas (*Ng & Feldman, 2010; Yahr & Schimmel, 2013; Kuchеров & Zamulin, 2016*) e não se importam de partilhar recompensas (*Byrne, 2007*). Os *Millennials* são flexíveis, divertidos, orientados para a equipa (*Lamm & Meeks, 2009*) e são atraídos para ambientes de trabalho mais informais (*Twenge & Campbell, 2008*).

Os *Millennials* foram os primeiros a nascer num mundo tecnologicamente conectado (*Smola & Sutton, 2002*) e, por isso, tomam como garantida a tecnologia que tiveram acesso desde sempre (*Hart, 2006*). Eles estão altamente qualificados no que diz respeito ao conhecimento digital (*Byrne, 2007; Drago, 2006; Yahr & Schimmel, 2013*) e utilizam dispositivos tecnológicos modernos, marcando sempre a sua presença *online* e comunicando maioritariamente no espaço virtual (*Bencsik et al., 2016*).

Os jovens da Geração Y são motivados pelo desenvolvimento da sua carreira e pelo conteúdo do trabalho que poderão desempenhar (*Goh & Leeb, 2018*). Estes querem ser treinados por modelos no local de trabalho e acreditam que os superiores devem conhecê-los pessoalmente (*Byrne, 2007; Gursoy et al., 2008*). Ainda que os *Millennials*

sejam diferenciados por serem confiantes, estes procuram mais orientação do que as gerações precedentes (*Gursoy et al.*, 2008).

A Geração Y tende a dar especial atenção a uma empresa tecnologicamente equipada, o que provavelmente reflete a importância de uma empresa ser vista como inovadora. Além disso, esta geração também valoriza as opções de formação adicionais numa empresa. Isto sugere que as empresas encontrem formas de atualizar continuamente as suas ofertas de formação e desenvolvimento profissional. As empresas que respondam a esses aspetos, provavelmente aumentarão a sua capacidade de recrutar e reter trabalhadores da Geração Y (*Luscombe et al.*, 2013).

Os *Millennials* constroem expectativas consideráveis em relação ao trabalho. Eles ambicionam realizar projetos e trabalhos desafiadores e pretendem trabalhar num ambiente igualmente desafiador (*Kuchеров & Zamulin*, 2016). Além disso, a remuneração e o sucesso são consideradas ferramentas motivacionais essenciais para o desempenho das funções dos *Millennials* numa empresa (*Bencsik et al.*, 2016).

A Geração Y é caracterizada por ser uma geração flexível e mente aberta (*Kuchеров & Zamulin*, 2016). Os seus elementos valorizam um ambiente de trabalho sustentável e “verde” (*Goh & Leeb*, 2018). Tencionam conseguir um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, sendo que tal poderá ser um reflexo do desejo por trabalho e lazer, e não tanto a necessidade de conciliar a vida familiar com a vida profissional (*Ng & Feldman*, 2010).

Os jovens da Geração Y são detentores de experiências e habilidades únicas, inestimáveis para o local de trabalho. Não dar atenção a isso resultaria na perda de talentos de alto desempenho para uma empresa concorrente, que lhes ofereceria oportunidades de acordo com as necessidades do seu envolvimento (*Chadha & Kumar*, 2018).

As empresas começam a perceber que os *Millennials* diferenciam-se dos outros trabalhadores no local de trabalho (*Twenge & Campbell*, 2008). Eles procuram um trabalho interessante e com significado (*Byrne*, 2007), que esteja alinhado com um objetivo maior (*Binion*, 2015). Os *Millennials* valorizam o tempo de lazer e preferem trabalhar numa empresa flexível (*Twenge*, 2010), onde também se possam divertir (*Byrne*, 2007).

A Geração Y é a geração mais propensa a mudar de emprego, e até de carreira, para encontrar satisfação pessoal (*Gursoy et al.*, 2008). Como tal, as empresas devem aproveitar oportunidades para combinar a talentosa Geração Y com o conhecimento, a

experiência e a disposição desta para experimentar e procurar novas fontes de inovação, de forma a impulsionar o futuro crescimento das empresas (*Jain & Bhatt, 2015*).

Posto isto, não é surpreendente que as empresas se sintam na obrigação de desenvolver abordagens inovadoras de práticas para o desenvolvimento de Recursos Humanos (*Kuchеров & Zamulin, 2016*).

3. Atratividade Organizacional

O início da globalização conduziu ao aumento constante da concorrência no mercado de trabalho e intensificou, conseqüentemente, a guerra pela caça de talentos (*war for talent*). O mercado competitivo e as condições económicas desafiadoras originaram a escassez de talentos. Portanto, contratar e reter novos talentos tornou-se cada vez mais importante para o crescimento de uma empresa (*Jain & Bhatt, 2015*).

Os funcionários de uma empresa representam o seu primeiro mercado, sendo estes os seus clientes internos. Logo, é essencial atrair, desenvolver e motivá-los, satisfazendo, assim, as suas necessidades e desejos, sem nunca descurar os objetivos da empresa (*Berthon, Ewing & Hah, 2005*). Para isso, é necessário comunicar a marca da empresa aos atuais e potenciais funcionários, convencê-los de como esta é relevante e tem valor, e vincular todos os trabalhos da organização à marca da empresa (*Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002*).

A atratividade do empregador consiste nos benefícios previstos que um potencial trabalhador vê em trabalhar numa empresa específica, sendo que atrair trabalhadores com habilidades e conhecimentos superiores inclui uma fonte primária de vantagem competitiva para uma empresa. Este conceito encontra-se estreitamente relacionado com o *Employer Branding*, e quanto mais atrativa for uma empresa para um potencial trabalhador, mais forte será o valor do seu *Employer Branding* (*Berthon et al., 2005*).

Cada vez mais se reconhece que o capital intelectual e humano é a base da vantagem competitiva na economia moderna. Como tal, as empresas que conseguem atrair as melhores mentes, podem atingir uma vantagem distinta no mercado de trabalho. Posto isto, as empresas devem entender quais os fatores que contribuem para a atratividade do empregador, pois só quando trabalham para integrar esses fatores ao *Employer Branding*, podem esperar competir globalmente com sucesso na atração de novos trabalhadores (*Berthon et al., 2005*).

No atual ambiente corporativo, o *Employer Branding* fornece uma vantagem competitiva para as empresas atraírem, motivarem e reterem talentos. A promoção da marca dentro de uma empresa conduzirá ao aumento da fidelização dos trabalhadores, enquanto a promoção da marca fora de uma empresa, torná-la-á atrativa para os potenciais trabalhadores (*Minchington, 2007*).

Os atributos de uma marca empregadora afetam significativamente a sua atratividade, ou seja, a intenção de um indivíduo procurar informações sobre a empresa e, posteriormente, candidatar-se à função. As empresas precisam de descobrir quais os seus principais atributos e quais as características centrais das identidades dos trabalhadores em potencial para, seguidamente, comunicarem a sua identidade organizacional e ir ao encontro das identidades dos candidatos correspondentes (*Xie, Bagozzi & Meland, 2014*).

As informações direcionadas aos potenciais candidatos devem promover valores comuns, para que haja identificação cognitiva e/ou emocional dos mesmos com a empresa (*Xie et al., 2014*). Assim, as empresas devem dedicar-se ao desenvolvimento de uma estratégia de comunicação consistente, com o objetivo de atrair os trabalhadores mais indicados, cujos valores estejam relacionados com o trabalho em questão (*Klimkiewicz & Oltra, 2017*).

O sucesso de uma empresa depende, em parte, da sua capacidade de abraçar a diversidade geracional e perceber quais as consequentes vantagens e benefícios competitivos. Como tal, as diferenças entre as gerações podem afetar a forma como as empresas recrutam e desenvolvem as suas equipas, como lidam com mudanças, motivam, estimulam e gerenciam os seus trabalhadores, e como impulsionam a produtividade, a competitividade e a eficácia dos seus serviços (*Bejtkovský, 2016*).

Segundo *Bejtkovský* (2016), as empresas que desejam trabalhadores felizes e produtivos, viabilidade financeira, competitividade e sustentabilidade organizacional, precisam de entender a importância da diversidade entre os seus trabalhadores. Além disso, precisam de perceber que uma cultura inclusiva é a melhor forma de alavancar as vantagens que essa diversidade pode acarretar. Assim, a solução para alcançar um local de trabalho multigeracional bem-sucedido passa por entender as diferenças entre cada geração, pois cada uma exige uma abordagem diferente de formação e desenvolvimento (*Reeves & Oh, 2008*).

A Geração Y está a entrar no mercado de trabalho em elevado número e, por isso, as empresas estão a passar por uma mudança radical na composição dos seus

trabalhadores e na sua cultura corporativa (Bejtkovský, 2016). Assim sendo, os gestores de Recursos Humanos devem estar cientes das características que definem cada geração no local de trabalho (Bencsik et al., 2016).

Na seguinte tabela, encontram-se descritas as expectativas e características mais importantes de algumas gerações existentes, de acordo com Bencsik et al. (2016).

Tabela 2 - Expectativas e características das gerações, referentes ao trabalho (Bencsik et al., 2016, p. 96)

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Incentivo/motivação	Oportunidade de promoção, novos percursos profissionais, local de trabalho fixo	<i>Status</i> , materialismo	Liberdade individual, oportunidade de tomadas de decisão, competição, realização pessoal	Remuneração imediata, liberdade, descomprometimento
Avaliação da performance	Baseada em factos, correta, baseada no passado	Orientada para o futuro, participação ativa, estabelecimento de metas, planeamento de carreira	Orientada para o futuro, <i>feedback</i> direto, discussão, gestão de talento	Limites não conhecidos, autoconfiança, valores e autoimagem destorcidos
Formação, aprendizagem, desenvolvimento	Sistema de formação tradicional, experiência, holística	Flexível, tempo de aprendizagem reduzido, formações, imitação, interatividade, flexibilidade, <i>just in case</i>	Rápido, individual, baseado nas Tecnologias de Informação, alternativo, <i>just in time</i>	Baseado em interesses, aprendizagem informal

Gestão de
conflitos

Evita ou lida
com eles

Disposto a ceder

Opõe-se

Provoca
conflitos, mas
não avança ou
reage de forma
agressiva

Sugere-se que os gestores de Recursos Humanos adotem novas tarefas caso pretendam recrutar e manter os jovens trabalhadores. Para tal, sugere-se que tenham em consideração os fatores mencionados na tabela anterior (*Bencsik et al.*, 2016). Os gestores de Recursos Humanos precisam de antecipar atitudes, desejos, características e competências das novas gerações, uma vez que constituem a maioria das novas contratações (*Goh & Leeb*, 2018).

O verdadeiro desafio para as empresas consiste em identificar um conjunto de circunstâncias motivacionais no local de trabalho, que se apliquem aos trabalhadores entre as divisões geracionais. Não é fácil gerir forças de trabalho multigeracionais, sendo que os jovens trabalhadores desejam ter um impacto rápido, a geração anterior precisa de acreditar na missão da empresa, e os trabalhadores mais velhos não gostam de ambivalência (*Singh*, 2014).

Atualmente, as empresas enfrentam a reforma de muitos trabalhadores, tendo assim como desafio atrair, motivar e reter os jovens talentos. Para tal, propõe-se que estas considerem a aplicação de técnicas diferentes, com as mais recentes gerações, comparativamente às usadas anteriormente (*Twenge et al.*, 2010).

A procura de emprego é um processo dinâmico de tomada de decisão, no qual os atributos organizacionais e do trabalho afetam a escolha final de uma empresa (*Montgomery & Ramus*, 2011). Esses atributos são importantes para criar preferências de trabalho, influenciando diretamente a decisão de aceitar ou rejeitar uma oferta de emprego (*Turban, Forret & Hendrickson*, 1998). *Turban e Greening* (1997) definiram que a atratividade de um empregador baseia-se no grau em que um candidato procura uma empresa como possível empregadora.

As empresas estão a competir cada vez mais para atrair pessoal altamente qualificado em várias áreas profissionais e, para tal, é necessário examinar cuidadosamente as necessidades dos *Millennials* durante os procedimentos de recrutamento e avaliação de desempenho, caso seja necessário modificar a sua estratégia de *Employer Branding* e as suas atividades específicas (*Kucherov & Zamulin*, 2016).

A Geração Y é o segmento de crescimento mais rápido no mercado de trabalho atual. Esta geração apresenta comportamentos, valores e atitudes distintos das gerações antecedentes, o que não pode ser ignorado (*Jain & Bhatt*, 2015). As empresas devem prestar atenção às iniciativas de desenvolvimento de Recursos Humanos ao promover o seu *Employer Branding* para os *Millennials* (*Kucherov & Zamulin*, 2016).

É importante que as empresas possuam a capacidade de compreender as expectativas e as características organizacionais que influenciam os jovens, recém e futuramente diplomados, durante as suas pesquisas de emprego (*Montgomery & Ramus, 2011*). Para reforçar a capacidade de recrutar jovens recém-diplomados, as empresas decidem recorrer ao *Employer Branding*, descrito como os benefícios associados a um emprego ou empregador, e a sua promoção dentro e fora da empresa (*Ambler & Barrow, 1996*).

A ideia subjacente de *Employer Branding* tem que ver com a noção de que a atração de uma empresa depende da percepção que os potenciais candidatos têm dos atributos que lhe estão associados (*Jain & Bhatt, 2015*).

4. *Employer Branding*

Atualmente existe um ambiente de negócios sem fronteiras, voltado para a tecnologia e que se encontra em constante mudança. Um dos principais desafios corporativos consiste em atender à crescente procura por mão-de-obra qualificada e talentosa. E, por mais importante que seja procurar os candidatos certos, é igualmente essencial que estes sejam atraídos para as empresas. Por isso, as empresas têm aplicado técnicas de *Employer Branding* de forma a atrair e reter trabalhadores (*Chhabra & Sharma, 2014*).

O *Employer Branding* é descrito como o conjunto de esforços que uma empresa faz para comunicar aos atuais e potenciais trabalhadores que esta é um local desejável para trabalhar (*Lloyd, 2002*). Ou seja, as suas características como empregadora devem diferenciar-se das características dos seus concorrentes. Assim, é importante que a empresa promova a identidade, isto é, o seu sistema de valores, as suas políticas e comportamentos, tanto dentro como fora da empresa (*Backhaus & Tikoo, 2004*).

O *Employer Branding* consiste nos valores e atributos de uma empresa, que são atrativos para um grupo alvo e podem ser usados a longo prazo para atrair, aproveitar eficientemente e reter talentos. Esta é uma ferramenta utilizada para gerir pessoas altamente qualificadas nas condições de *war for talent*, e é baseada no paradigma do *marketing*, necessitando de uma abordagem ao posicionamento da imagem da empresa como sendo atrativa no mercado de trabalho (*Kucherov & Zamulin, 2016*).

O *Employer Image* é parte da construção multidimensional mais ampla da imagem organizacional, sendo que as múltiplas imagens organizacionais resultam de

vários grupos (*stakeholders*, grupos constituintes, e públicos corporativos), que possuem diferentes imagens da mesma empresa (*Lievens & Slaughter, 2016*). Um dos principais passos do processo do *Employer Branding* consiste em comunicar aos potenciais trabalhadores o seu *Employer Image*, o que torna a seleção de canais de comunicação uma tarefa estratégica. Caso a proposta de valor da empresa não seja comunicada de forma correta e ao público certo, o tempo e dinheiro investidos não produzirão os resultados desejados (*Chhabra & Sharma, 2014*).

Assim sendo, a imagem de uma empresa como empregadora atraente baseia-se, essencialmente, nas propostas de valor oferecidas aos futuros trabalhadores. Quanto mais idênticos forem os atributos desejados pelos potenciais candidatos às propostas de valor fornecidas pela empresa, maior será a capacidade de atratividade do empregador. Sintetizando, o *Employer Image* influencia significativamente a atratividade de uma empresa (*Backhaus & Tikoo, 2004*).

Como a imagem de marca e a reputação são fatores determinantes para a atratividade das empresas, aplicam-se técnicas de *Employer Branding* para estas se diferenciarem dos seus concorrentes através das plataformas de *social media*. O desafio passa por garantir que as mensagens comunicadas externamente relativas à marca de cada empresa sejam diferenciadoras e, ao mesmo tempo, consistentes com cada realidade interna. Por conseguinte, os trabalhadores que entram no mercado de trabalho não sentem qualquer tipo de fidelidade a uma empresa que anuncia uma realidade e aplica outra completamente diferente. Além disso, os trabalhadores dececionados não irão poupar comentários nas plataformas de *social media* relativamente à empresa em questão (*Backhaus, 2016*).

O *Employer Branding* é constituído pelos benefícios psicológicos, económicos e funcionais fornecidos aos potenciais funcionários, por parte do empregador (*Jain & Bhatt, 2015*). Esses benefícios servem para posicionar a empresa na mente dos potenciais funcionários como o melhor local para trabalhar (*Branham, 2001*). A imagem de uma empresa afeta diretamente a mente e, posteriormente, as escolhas dos potenciais funcionários (*Petkovic, 2004*). Por isso, o *Employer Branding* é útil para criar uma imagem positiva de uma empresa, e enviar a mensagem certa para atuais e futuros funcionários (*Jain & Bhatt, 2015*).

É importante que cada empresa encontre uma forma de transmitir a sua identidade organizacional para conseguir alcançar e atrair o trabalhador que melhor se adapte à empresa e à tarefa pretendida. Quando as mensagens relativas à marca de uma empresa

são claras e honestas, os trabalhadores ideais serão atraídos para a mesma. Além disso, sempre que existir uma mudança estratégica numa empresa, as mensagens internas e externas devem ser atualizadas de forma a não quebrar a confiança dos trabalhadores, nem criar danos à reputação da empresa (*Backhaus, 2016*).

A responsabilidade social converteu-se num elemento fundamental na comunicação das empresas no mercado de trabalho. Estas tendem a relatar as suas atividades de responsabilidade social, de forma a comunicar a respetiva identidade organizacional, reforçando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e o envolvimento das partes interessadas.

As informações transmitidas pelos empregadores devem ser claras e ir ao encontro das políticas de responsabilidade social da empresa. Para tal, estes podem ser o mais concretos possíveis e demonstrar, em forma de vídeo ou infográficos, como as políticas de responsabilidade social contribuem para a estratégia da empresa. É importante salientar que a responsabilidade social contribui para a imagem externa e para reputação das empresas, influenciando o *Employer Branding* e a atratividade das mesmas (*Klimkiewicz & Oltra, 2017*).

Os sistemas e processos de Recursos Humanos podem contribuir significativamente para a vantagem competitiva de uma empresa. As práticas de Recursos Humanos influenciam a construção do *Employer Branding*, permitindo que a empresa obtenha retornos favoráveis. Logo, os trabalhadores mais felizes e cujas carreiras são bem administradas têm maior probabilidade de permanecer na empresa, criando um comprometimento organizacional. A perceção sobre a eficácia dos Recursos Humanos entre os funcionários é também transmitida para fora da empresa, sendo a reputação e a cultura corporativa os atributos mais importantes para atrair novos talentos, juntamente com ambiente de trabalho, seguindo-se o desenvolvimento de carreira, e a capacidade de liderança da empresa (*Jain & Bhatt, 2015*).

A reputação de uma empresa ajuda a atrair indivíduos talentosos e incentiva a que estes se candidatem a cargos, aceitem ofertas e permaneçam na empresa (*Jain & Bhatt, 2015*). Existem outros aspetos relacionados com o *Employer Branding* que influenciam a perceção de um indivíduo em relação ao seu potencial empregador, como a autonomia, a orientação para as pessoas e as condições de trabalho.

Uma empresa preocupada com o bem-estar dos seus funcionários e que implementa políticas de *work-life balance*, terá a capacidade de influenciar a decisão dos candidatos de se juntarem à mesma (*Carless & Wintle, 2007*). Algumas pesquisas

também reforçam o facto de o sistema de recompensas desempenhar um papel significativo na atração de potenciais funcionários (*Bretz, Ash & Dreher, 1989*).

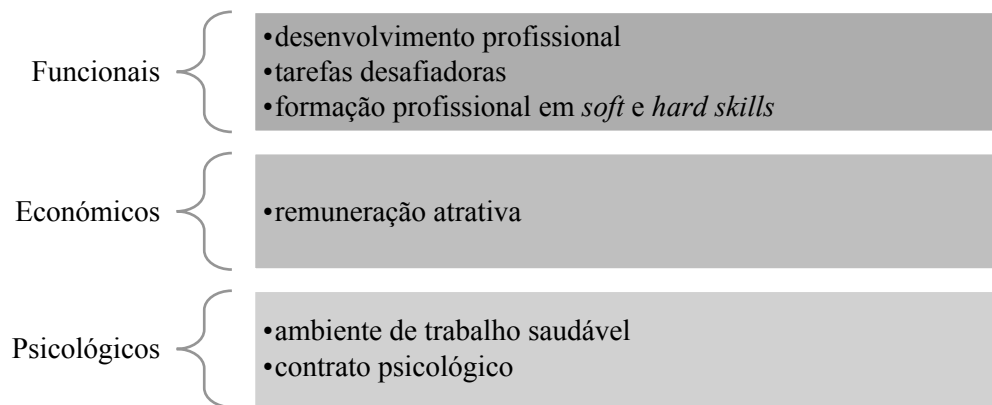
A segurança no trabalho é um aspeto considerado igualmente importante no momento da procura de emprego. Além disso, as oportunidades de desenvolvimento são fundamentais para a atração de potenciais funcionários e para a retenção dos atuais. Também é necessário ter em conta que as histórias transmitidas fora de uma empresa podem afetar a sua imagem externa, bem como a sua imagem aos olhos dos seus atuais funcionários. (*Jain & Bhatt, 2015*).

O setor no qual uma empresa opera também influencia a sua atratividade. Estar presente no setor certo pode influenciar a capacidade de uma empresa atrair, motivar e reter os melhores talentos, obtendo vantagem competitiva no mercado. Além de que, pode ter um impacto sobre até que ponto uma empresa é mais procurada (*Burman, Schaefer & Maloney, 2008*).

A vantagem competitiva é imposta no mercado de trabalho no sentido de atrair e reter talentos. Tal pode ser conseguido pelas empresas com um *Employer Branding* positivo, que optam por uma abordagem inovadora às iniciativas de desenvolvimento de Recursos Humanos, para auxiliar os funcionários a desenvolver competências e a maximizar o seu potencial. Apesar de a curto prazo as iniciativas de *Employer Branding* possam parecer dispendiosas, a longo prazo são consideradas investimentos que constroem uma reputação mútua e benéfica entre os trabalhadores (*Kucherov & Zamulin, 2016*).

As empresas precisam de dar especial atenção às atividades de desenvolvimento de Recursos Humanos para o desenvolvimento do *Employer Branding*. Por conseguinte, os gestores de Recursos Humanos têm que identificar a estratégia de *Employer Branding* mais apropriada, analisando os seus principais benefícios, descritos na figura 3 (*Kucherov & Zamulin, 2016*).

Figura 3 - Benefícios da estratégia de *Employer Branding* (Kucherov & Zamulin, 2016)



Existe uma tendência que indica que existem mais candidaturas para as empresas onde as habilidades, os conhecimentos e o desenvolvimento são cruciais. Por outro lado, há menos candidaturas para empresas onde a individualidade dos trabalhadores é menos visível.

As empresas que seguem um modelo implícito de *Employer Branding* têm uma taxa de retenção mais alta, particularmente entre as pessoas mais qualificadas, uma vez que estas são capazes de atrair os melhores candidatos com maior facilidade (Ambler & Barrow, 1996). Para tal, os profissionais de Recursos Humanos devem considerar fatores como o cargo, a flexibilidade, a aprendizagem, a autonomia, a remuneração competitiva e o desenvolvimento de carreira pois, de acordo com Jain e Bhatt (2015), todos estes fatores são vistos como uma forma de envolver e motivar os trabalhadores.

Em síntese, o *Employer Branding* é descrito como um processo constituído por três fases (Backhaus & Tikoo, 2004). Primeiramente, uma empresa desenvolve a proposta de valor, que deve ser verdadeira e deve representar o que esta oferece aos seus funcionários, sendo depois transmitida pela marca (Eisenberg, Kilduff, Burleigh & Wilson 2001). Seguidamente, a empresa comercializa essa proposta de valor para potenciais candidatos, de forma a atrair a população alvo, mas também de forma a melhorar a marca corporativa (Sullivan, 1999). Por fim, incorpora-se internamente a proposta de valor, transmitida anteriormente ao exterior, integrando-a na cultura organizacional (Frook, 2001). Assim, desenvolver-se-á uma força de trabalho comprometida com os valores e metas estabelecidos por uma empresa. Por isso, o *Employer Branding* representa a forma como uma empresa comercializa o que tem para oferecer, tanto aos potenciais como aos atuais trabalhadores (Chhabra & Sharma, 2014).

Capítulo II – Opções metodológicas

O presente capítulo destina-se à descrição das opções metodológicas utilizadas na realização do trabalho de investigação. Como tal, será apresentada a questão de investigação do estudo empírico, assim como os objetivos do mesmo e a definição das hipóteses de investigação. Seguidamente, será apresentado o método de abordagem, bem como o seu enquadramento epistemológico. Posteriormente, serão ainda apresentados os participantes do estudo, as variáveis, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados e, por fim, a análise dos dados estatísticos.

1. Objetivos e hipóteses de investigação

O primeiro passo dado na elaboração deste estudo consistiu em enunciar o problema que se pretende resolver. Segundo *Gil (2008)*, um problema traduz-se numa questão não resolvida, sendo esse o objeto de discussão do estudo. Assim, formulou-se a seguinte questão de investigação: De que forma os indivíduos inseridos na Zona de Transição Geracional se diferenciam da geração precedente?

Neste subcapítulo também se encontram formulados os objetivos deste trabalho utilizados durante a investigação, resultantes da revisão de literatura exposta no capítulo I. O objetivo geral indica o que se pretende obter com a elaboração do estudo (*Richardson, 2017*). Neste sentido, definiu-se como objetivo geral: Compreender as expectativas dos indivíduos da Zona de Transição Geracional relativamente ao mercado de trabalho. Já os objetivos específicos têm como finalidade definir etapas para alcançar o objetivo geral (*Richardson, 2017*). Nesta investigação definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as características do trabalho mais valorizadas pelos indivíduos da Zona de Transição Geracional;
2. Compreender até que ponto os indivíduos da Zona de Transição Geracional apresentam características distintas da Geração Y;
3. Aferir até que ponto a experiência de trabalho contribui para mudar as expectativas e as características de trabalho mais valorizadas pelos indivíduos da Zona de Transição Geracional.

As hipóteses formulam-se para que seja possível responder ao problema a ser investigado no estudo, e podem ser aceites ou rejeitadas após serem testadas. Estas

podem ser verdadeiras ou falsas, conduzindo à verificação empírica, propósito da investigação científica (Gil, 2008).

Decidiu-se organizar as hipóteses de investigação em três grandes grupos: no primeiro, apresentam-se as hipóteses relacionadas com os fatores de atração e os benefícios valorizados pelos indivíduos pertencentes à Zona de Transição Geracional; no segundo grupo, organizaram-se as hipóteses relacionadas com os fatores de atração nos grupos de indivíduos com ou sem experiência de trabalho; por fim, enunciam-se as hipóteses sobre os benefícios esperados nos grupos de indivíduos com ou sem experiência de trabalho.

Estas encontram-se enunciadas neste subcapítulo, as quais fazem a ponte entre a parte teórica e a parte empírica da investigação (M, Hill & A, Hill, 2018):

Hipótese 1: Os *cuspers* da geração Y/Z valorizam fatores de atração e benefícios relacionados que enfatizam aspetos como valorização da vida pessoal e de crescimento profissional.

Hipótese 1.1.: Os *cuspers* da geração Y/Z valorizam sobretudo aspetos como o retorno financeiro.

Hipótese 1.2.: Os *cuspers* da geração Y/Z esperam receber recompensas e benefícios relacionados com a flexibilidade de horários e trabalho.

Hipótese 1.3.: O equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é um dos aspetos mais valorizado pelos *cuspers* da geração Y/Z.

Hipótese 1.4.: Uma empresa é tanto mais atrativa quanto mais exibir características direcionadas para o crescimento/desenvolvimento e reconhecimento dos seus trabalhadores.

Hipótese 1.5.: Uma empresa é tanto mais atrativa quanto mais proporcionar aspetos como a liberdade individual e autonomia aos seus trabalhadores.

Hipótese 1.6.: Os *cuspers* da geração Y/Z valorizam sobretudo aspetos como a realização pessoal.

Hipótese 1.7.: Uma empresa é tanto mais atrativa quanto mais oferecer oportunidades internacionais aos seus trabalhadores.

Hipótese 2: Existe uma diferença estatisticamente significativa na opinião sobre os fatores de atração de uma organização entre os *cuspers* da geração Y/Z que têm e não têm experiência de trabalho.

Hipótese 2.1.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o *work life balance* como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.2.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera a progressão na carreira como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.3.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera os incentivos financeiros como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.4.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera os programas de desenvolvimento e formação como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.5.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera um pacote de benefícios como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.6.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera um trabalho com propósito e significado como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.7.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera as oportunidades internacionais um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.8.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera a reputação de uma empresa por práticas éticas como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.9.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera os valores corporativos como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.10.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o reconhecimento de um empregador por empregar os melhores como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.11.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o impacto que uma empresa tem na sociedade como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.12.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera a qualidade dos produtos e serviços de uma empresa como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.13.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o investimento e uso das mais recentes tecnologias por parte de uma empresa como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.14.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera a superioridade e influência de uma empresa como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.15.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera a diversidade e igualdade de oportunidades como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 2.16.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o setor no qual uma empresa opera como um fator de atração é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3: Existe uma diferença estatisticamente significativa na opinião sobre os benefícios esperados de uma organização entre os *cuspers* da geração Y/Z que têm e não têm experiência de trabalho.

Hipótese 3.1.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera um bom salário base como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.2.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o horário flexível como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.3.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera a possibilidade de ganhar bônus anuais como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.4.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera os dias de férias para além dos legais como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.5.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o trabalho a partir de casa como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.6.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera viajar para fora do país como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.7.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o seguro de saúde como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.8.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera as comissões como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.9.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera a formação e desenvolvimento como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.10.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera os benefícios à maternidade/paternidade como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.11.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o acesso a empréstimos de juros baixos/esquemas de empréstimo como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.12.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera os cuidados infantis gratuitos como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.13.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o carro da empresa como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.14.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o apoio ao pagamento de empréstimos de educação como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.15.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera o apoio financeiro no empréstimo à habitação como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

Hipótese 3.16.: A proporção de indivíduos com experiência de trabalho que considera os esquemas de pensões e poupança reforma como um benefício atrativo é diferente dos indivíduos sem experiência de trabalho.

2. Enquadramento epistemológico e método de abordagem

A perspetiva epistemológica utilizada vai orientar a escolha do método, a metodologia e as técnicas utilizadas numa pesquisa (Richardson, 2017). O positivismo é a epistemologia que caracteriza o presente trabalho científico.

A orientação positivista é caracterizada pela utilização de procedimentos empíricos, de forma a obter o máximo de objetividade na pesquisa. Para isso, a investigação restringe-se ao que pode ser efetivamente observado (Gil, 2008). O investigador deve permanecer neutro, evitando a subjetividade, sendo que valores e preconceitos não devem interferir na descoberta, existindo um distanciamento entre o pesquisador e o objeto pesquisado (Coutinho, 2014). O positivismo é igualmente caracterizado pelo facto de o conhecimento científico basear-se na experimentação, isto é, o investigador formula hipóteses que serão confrontadas empiricamente sob um controlo experimental. Neste sentido, o conhecimento é questionado através de hipóteses que serão, seguidamente, comprovadas estatisticamente (Gil, 2008).

A decisão do método de abordagem a aplicar neste trabalho foi orientada pelos objetivos que se pretendem alcançar. Para tal, utilizou-se o método quantitativo, baseando-se a investigação na teoria de forma a, posteriormente, testar hipóteses para comprovar ou contestar a parte teórica. Este método define-se pelo estudo de fenómenos observáveis, quantificáveis e medíveis (Coutinho, 2014).

O método de abordagem quantitativo tem o propósito de garantir a precisão dos resultados, evitando assim que a análise e interpretação dos mesmos sejam distorcidas (Richardson, 2017). Este método é utilizado quando o pesquisador inicia uma investigação com uma análise da teoria existente, passando para a recolha de dados que apoiam ou contradizem a teoria anteriormente analisada, fazem revisões e realizam testes adicionais (Creswell, 2003). As vantagens do método de abordagem quantitativo são: o pesquisador tem a capacidade de tirar conclusões relativas a uma grande amostra, aplica uma análise de dados eficiente, e analisa causas e efeitos prováveis de forma imparcial, ou seja, os preconceitos são controlados (Creswell, 2013).

O presente estudo é classificado como exploratório, tendo como finalidade fornecer informações sobre o assunto a investigar, formular objetivos e hipóteses; e explicativo, pois procura aprofundar o conhecimento da realidade através da identificação dos fatores que causam determinado fenómeno (Prodanov & Freitas, 2013).

3. População e amostra

No presente subcapítulo apresenta-se a população deste estudo, bem como os critérios definidos para a seleção da amostra e a sua caracterização.

De forma a atingir os objetivos deste trabalho, definiu-se como população-alvo todos os alunos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), sendo esta fácil e rápida de contactar. Definiu-se também que a data de nascimento fosse a partir do ano de 1993, pois como se pretende estudar os indivíduos da zona de transição da Geração Y para a Geração Z achou-se que esta seria a melhor determinação cronológica para o efeito.

Não foi aplicado qualquer outro critério de restrição para a definição da população-alvo que se pretendeu avaliar, tendo esta que respeitar apenas dois critérios: (1) alunos do ISCAP e (2) nascidos a partir de 1993.

Este estudo caracteriza-se pelo método de amostragem não probabilística por conveniência, pois os elementos constituintes da amostra determinaram-se consoante o local e o momento nos quais foram abordados.

Para a caracterização da amostra, foi necessária a construção da tabela 3, de forma a ser possível observar os resultados de uma forma mais detalhada. Aqui, especificam-se as variáveis em estudo (grau académico, ano curricular, idade, género, situação profissional e experiência de trabalho remunerado) e os respetivos resultados. Decidiu-se fazer uma abordagem mais generalizada sobre os participantes no estudo, de forma a possibilitar uma compreensão mais rápida dos resultados.

Participaram neste estudo 200 alunos do ISCAP, sendo 25% (n=50) do género masculino e 75% (n=150) do género feminino. Dos 200 inquiridos, 168 (84%) frequentam a licenciatura, 31 (15.5%) frequentam o mestrado, e 1 (0.5%) inquirido frequenta uma especialização. A idade média dos inquiridos é de 21 anos (Desvio Padrão = 2,193), sendo que 70% (n=140) são estudantes a tempo inteiro, 18.5% (n=37) trabalham em *part-time* e 11,5% (n=23) trabalham em *full-time*. Além disso, 64.5% (n=128) dos inquiridos já tiveram uma experiência de trabalho remunerado, e 35.5% (n=71) nunca tiveram qualquer tipo de experiência de trabalho remunerado.

Tabela 3 - Caracterização da amostra

Variável	n	%
Grau acadêmico		
Licenciatura	168	84.0
Mestrado	31	15.5
Especialização	1	0.5
Ano curricular		
Ano zero	64	32.0
1º ano	84	42.0
2ºano	52	26.0
Idade		
18	24	12.0
19	36	18.0
29	32	16.0
21	36	18.0
22	21	10.5
23	19	9.5
24	14	7.0
25	12	6.0
26	6	3.0
Gênero		
Masculino	50	25.0
Feminino	150	75.0
Situação profissional		
Estudante a tempo inteiro	147	70.0
Trabalho em <i>part-time</i>	37	18.5
Trabalho em <i>full-time</i>	23	11.5
Experiência de trabalho remunerado		
Sim	129	65.5
Não	71	35.5

4. Variáveis em estudo

Uma variável refere-se a uma característica ou atributo de um indivíduo ou organização que pode ser medida ou observada e que varia entre as pessoas ou organizações que estão a ser estudadas (*Creswell, 2013*).

Através da revisão da literatura, selecionaram-se as seguintes variáveis:

- Fatores de atração;
- Benefícios;
- Valores de trabalho.

5. Instrumentos e procedimento de recolha de dados

Para a recolha de dados, recorreu-se ao inquérito por questionário, apresentado no anexo A, que foi divulgado por meio impresso e eletrónico. Este caracteriza-se por questões fechadas, incluindo questões de escolha múltipla e questões utilizando a escala de *Likert*. As mesmas foram adaptadas de diferentes estudos e autores, que se encontram apresentadas no anexo B.

O questionário é constituído por doze questões, sendo que, primeiramente, apresentou-se uma introdução aos inquiridos. Esta continha informações relativas às razões da realização do estudo, uma explicação sobre a importância das respostas dos inquiridos e a informação do anonimato das mesmas.

Inicia-se o questionário com seis questões relativamente ao curso, ano curricular, idade, género, situação e experiência profissional dos inquiridos. Posteriormente, surgem questões como: os aspetos que estes consideram que tornam uma organização atrativa para trabalhar, os objetivos para as suas carreiras, bem como as recompensas esperadas e o número de empregos que estes acham que irão ter. Em seguida, aborda-se os inquiridos de forma a classificarem afirmações sobre o seu emprego futuro e emprego potencial e, para finalizar o questionário, surge uma questão relativa aos valores mais importantes que os inquiridos consideram que uma organização deve seguir para obter sucesso.

O questionário foi aplicado à população-alvo *online*, através da rede social *Facebook*, o qual foi partilhado em grupos onde se encontravam presentes os alunos do ISCAP. Além disso, foi também aplicado através de contacto direto, ou seja, abordou-se a população-alvo pessoalmente no ISCAP.

É de salientar que não foi realizado um pré-teste, visto o questionário ter sido posto em prática anteriormente. Assim, o seu respetivo pré-teste também já foi previamente aplicado e validado. Este faz parte de um projeto denominado *Millennials in Transition*, conduzido pela unidade de investigação da Universidade Portucalense (UPT), *Research on Economics, Management and Information Technologies* (REMIT), o qual tem como objetivo compreender como essa geração, em transição para o mercado de trabalho, percebe vários tópicos relacionados com o trabalho, o emprego e os empregadores.

6. Análise de dados

Após recolhidas as respostas aos inquéritos, analisaram-se os respetivos dados, utilizando o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), um *software* utilizado para o tratamento de dados estatísticos.

A partir desse *software* criaram-se tabelas de frequência, como forma de resumir os dados obtidos através do mesmo. Assim, é feita uma análise multivariada para tratar a informação através de técnicas estatísticas.

Para testar as hipóteses apresentadas anteriormente, realizou-se o teste do Qui-Quadrado de *Pearson*, no qual se estabeleceu o nível de significância de 0.05. O teste foi realizado com o objetivo de verificar se as hipóteses são verdadeiras ou se é necessário rejeitá-las. Assim, quanto menor for o nível de significância, ou seja inferior a 0.05, maior será a segurança relativa aos resultados obtidos, não sendo as hipóteses rejeitadas.

Capítulo III – Apresentação dos resultados

Neste capítulo apresentam-se e descrevem-se os resultados obtidos através da análise dos dados provenientes da realização do questionário, de forma a, posteriormente, ser possível proceder à interpretação dos mesmos. O capítulo está dividido em sete partes de forma a simplificar a compreensão dos resultados relativos aos diferentes temas em estudo, tais como: fatores de atração, objetivos de carreira, benefícios e recompensas, número de empregos, valores de trabalho, valores organizacionais de sucesso e, por fim, apresentam-se os dados do teste do Qui-Quadrado de *Pearson* relativos aos fatores de atração e aos benefícios.

1. Fatores de atração

Com base na análise da tabela 4, que se refere aos fatores de atração apresentados no questionário, conclui-se que os inquiridos sentem-se maioritariamente atraídos por fatores como *work-life balance* (76,5%), oportunidades de progressão na carreira (71,0%) e incentivos financeiros (63,5%). Pressupõe-se que estes resultados significam que os *cuspers* enfatizam uma relação positiva entre a vida pessoal e profissional, que pode ter a ver com a vontade de priorizar as suas relações pessoais, bem como atividades e interesses que os façam sentir felizes. Prevê-se também que os *cuspers* encontram-se interessados em progredir na carreira, o que pode traduzir-se na vontade de realização profissional, através de novas oportunidades, desafios e responsabilidades, podendo servir como um fator motivacional. O facto de grande parte dos inquiridos sentirem-se atraídos por incentivos financeiros também se pode perceber como um fator motivacional.

É de frisar que, apesar dos inquiridos se sentirem atraídos por fatores como o trabalho flexível (43,5%), e por programas de desenvolvimento e formação (34,0%), são valores escolhidos por menos de metade dos inquiridos, sendo que não se destacam tanto quanto os apresentados anteriormente. No entanto, entende-se que a percentagem relativa ao trabalho flexível pode estar relacionada com a vontade dos *cuspers* terem a possibilidade de trabalhar a partir de casa e terem o poder de definir os seus próprios horários, o que pode influenciar a sua satisfação com o trabalho. Relativamente aos programas de desenvolvimento e formação como um fator atrativo, pressupõe-se que se relaciona com a vontade de constante evolução de conhecimentos dos *cuspers*.

Contrariamente, os inquiridos dão menos atenção a fatores como um empregador reconhecido por empregar os melhores (4,5%), um empregador que investe e usa as mais

recentes tecnologias (5.5%), o setor em que este opera (7.5%), e uma empresa líder que as pessoas admirem (9.5%).

Tabela 4 - Resultados relativos à questão sobre os fatores de atração

Variável: Fatores de atração	n	%
<i>Work-life balance</i>	153	76.5
Progressão	142	71.0
Incentivos financeiros	127	63.5
Programas de desenvolvimento e formação	68	34.0
Pacote de benefícios	45	22.5
Trabalho flexível	87	43.5
Propósito e significado	47	23.5
Oportunidades internacionais	53	26.5
Reputação por práticas éticas	38	19.0
Valores corporativos	62	31.0
Empregador reconhecido por empregar os melhores	9	4.5
Impacto que tem na sociedade	31	15.5
Qualidade dos produtos e serviços	37	18.5
Investe e usa as mais recentes tecnologias	11	5.5
Empresa líder que as pessoas admirem	19	9.5
Diversidade e igualdade de oportunidades	56	28.0
Setor em que opera	15	7.5

2. Objetivos

Para analisar a questão sobre os objetivos de longo prazo que os inquiridos consideram importantes para a sua carreira, foi elaborada a tabela 5.

Assim, percebe-se que o objetivo “Ter um trabalho pelo qual me sinta apaixonado” destaca-se significativamente comparando com todos os outros objetivos apresentados, correspondendo a 60% dos inquiridos. Desta forma, pressupõe-se que os *cuspers* ambicionam um trabalho que vá ao encontro dos seus interesses profissionais, para conseguirem sentir-se motivados e felizes no local de trabalho.

Em segundo lugar, surge o objetivo “Atingir segurança financeira” (36.0%). Compreende-se que, com este objetivo, os *cuspers* pretendem alcançar uma vida pessoal estável, na qual se sintam financeiramente independentes.

Segue-se, em terceiro lugar, o objetivo “Gerir o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal” (35.5%). Entende-se que a escolha deste objetivo esteja relacionada com a escolha do fator de atração mencionado anteriormente (*work-life balance*). Mais uma vez, pressupõe-se que os *cuspers* pretendem organizar-se e definir quais os momentos de tempo livre e de lazer do seu dia-a-dia, o que pode ajudar a obter satisfação e equilíbrio desejado.

Apesar dos dois objetivos apresentados anteriormente corresponderem à segunda e terceira escolhas dos inquiridos, é de salientar que estes representam uma percentagem consideravelmente inferior à do primeiro.

Os objetivos de carreira “Ter um impacto positivo na organização”, “Ajudar a resolver desafios sociais e/ou ambientais” e “Começar o meu próprio negócio” surgem todos com uma atribuição de 12% das respostas dos inquiridos. Relativamente aos dois primeiros objetivos, pressupõe-se que os inquiridos não dão especial importância à responsabilidade social e ambiental. Em relação ao objetivo “Começar o meu próprio negócio” pode indicar que os *cuspers* da Geração Y/Z não possuem um espírito empreendedor.

Os objetivos de carreira menos escolhidos pelos inquiridos foram: “Tornar-me um líder sénior” (4.5%), “Trabalhar com um grupo diversificado de pessoas” (5.0%), e “Trabalhar para uma organização entre as melhores da indústria” (6.5%).

Tabela 5 - Resultados relativos à questão sobre os objetivos de carreira

Variável: Objetivos de carreira	n	%
Ter um impacto positivo na organização	24	12.0
Ajudar a resolver desafios sociais e/ou ambientais	24	12.0
Trabalhar com um grupo diversificado de pessoas	10	5.0
Trabalhar para uma organização entre as melhores da indústria	13	6.5
Ter um trabalho pelo qual me sinta apaixonado	120	60.0
Tornar-me um especialista na minha área	34	17.0
Gerir o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	70	35.5
Tornar-me um líder sénior	9	4.5
Atingir segurança financeira	72	36.0
Começar o meu próprio negócio	24	12.0

3. Benefícios e recompensas

Com base na tabela 6, relativa à questão sobre os benefícios e recompensas que os inquiridos gostavam de encontrar num empregador, conclui-se que estes consideram primeiramente um bom salário base (95.0%). Pressupõe-se que esta preferência pode estar relacionada com a vontade dos *cuspers* alcançarem estabilidade e independência financeira.

Segue-se, em segundo lugar, um horário flexível (65.0%), sendo que por esta escolha entende-se que os *cuspers* estão interessados em gerir o seu horário laboral, provavelmente para o conciliarem da melhor forma com as suas atividades diárias. Em terceiro lugar, surge a escolha ofertas de formação e desenvolvimento (54.5%), sendo que se percebe que existe um interesse na evolução de conhecimentos. Em quarto lugar,

os inquiridos elegeram um seguro de saúde (52.5%), pressupondo-se que esta escolha tenha a ver com os benefícios e a segurança que este pode representar para os indivíduos. E, por fim, oportunidades de viajar para fora do país (41.0%), pois supõe-se que os *cuspers* têm interesse em conhecer novas culturas, novos métodos de trabalho, e sair da sua zona de conforto.

Os benefícios menos importantes estão relacionados com o acesso a empréstimos de juros baixos/esquemas de empréstimo (3.0%), apoio ao pagamento de empréstimos de educação (6.0%), cuidados infantis gratuitos (7.0%), comissões (8.5%), e apoio financeiro no empréstimo à habitação (9.0%). Devido às baixas percentagens apresentadas no grupo de benefícios e recompensas apresentados anteriormente, pressupõe-se que a maioria dos inquiridos não tem filhos, nem pretende num futuro próximo adquirir casa própria.

Tabela 6 - Resultados relativos à questão sobre os benefícios e recompensas

Variável: Benefícios e recompensas	n	%
Bom salário base	190	95.0
Horário flexível	130	65.0
Possibilidade de ganhar bónus anuais	72	36.0
Dias de férias para além dos legais	66	33.0
Trabalho a partir de casa	54	27.0
Viajar para fora do país	82	41.0
Seguro de saúde	105	52.5
Comissões	17	8.5
Formação e desenvolvimento	109	54.5
Benefícios à maternidade/paternidade	54	27.0
Acesso a empréstimos de juros baixos/esquemas de empréstimo	6	3.0
Cuidados infantis gratuitos	14	7.0

Variável: Benefícios e recompensas	n	%
Carro da empresa	41	20.5
Apoio ao pagamento de empréstimos de educação	12	6.0
Apoio financeiro no empréstimo à habitação	18	9.0
Esquemas de pensões e poupança reforma	30	15.0

4. Número de empregos

Considerando a questão relacionada com o número de empregos que os inquiridos supõem que vão ter durante a sua carreira (ver tabela 7), percebe-se que a grande maioria acha que vai ter entre 4 a 6 empregos (57.5%). Com esta escolha entende-se que os jovens não têm medo da mudança, estando dispostos a trocar de trabalho quando sentirem necessidade.

Contrariamente, 24.0% dos inquiridos acham que vão ter entre 1 a 3 empregos durante a sua carreira, 15.0% acham que vão ter entre 7 a 9 empregos e, por fim, 3.5% acham que vão ter mais de 10 empregos durante a sua carreira.

Tabela 7 - Resultados relativos à questão sobre o número de empregos

Variável: Número de empregos	n	%
1-3	48	24.0
4-6	115	57.5
7-9	30	15.0
10+	7	3.5

5. Valores do trabalho

Para uma melhor compreensão dos resultados da questão sobre os valores de trabalho que os inquiridos priorizam, calculou-se a média das classificações atribuídas, como apresentado na tabela 8.

Atendendo às respostas dos inquiridos que variaram entre 1 (Prioridade mínima) e 6 (Prioridade máxima), descobriu-se que a maioria atribui mais importância a valores relacionados com a estabilidade (5.49), a progressão (5.41), os ganhos (5.39), os benefícios (5.36), e a interação (5.22). Por isso, deduz-se que os *cuspers* pretendem obter um trabalho com o qual se sintam bem, no qual seja possível progredir, onde são oferecidas vantagens ao trabalhador, e onde seja possível estabelecer comunicação positiva entre todos.

Ao invés, conclui-se que os inquiridos dão menos prioridade aos valores do trabalho relacionados com a autoridade (4.07), propriedade (4.42), estatuto (4.58), inovação (4.58), e tomada de decisão (4.73). Assim, pressupõe-se que os *cuspers* não tendem a ambicionar cargos que envolvam poder.

Tabela 8 - Média dos resultados relativos à questão sobre os valores do trabalho

Variável: Valores do trabalho	Média
Inovação	4.58
Uso das competências	5.15
Autonomia	5.03
Progressão	5.41
Benefícios	5.36
Evitar o <i>stress</i>	5.15
Ganhos	5.39
Estabilidade	5.49
Autoridade	4.07
Tomada de decisão	4.73
Organização	5.08
Estatuto	4.58
Propriedade	4.42
Estima	5.11
Colegas	5.10
Interação	5.22

6. Valores organizacionais de sucesso

Para uma melhor compreensão da questão relativa à opinião dos inquiridos relativamente aos valores que consideram que uma organização deve seguir, se tenciona ter sucesso a longo prazo, elaborou-se a tabela 9.

Pode-se perceber que estes enfatizaram dois grupos de valores: “Satisfação/Lealdade/Tratamento justo dos colaboradores” (68.0%) e “Ética/Confiança/Integridade/Honestidade” (60.5%). Estas escolhas podem indicar que, na perspetiva dos *cuspers*, uma empresa de sucesso deve priorizar primeiramente os seus colaboradores e só depois outros *stakeholders*.

Os valores para o sucesso a longo prazo menos escolhidos pelos inquiridos foram “Bons produtos” (9.5%), “Impacto ambiental” (16.5%), “Respeito” (20.0%), e Foco no consumidor/Cuidar do consumidor (20.0%). Estas respostas demonstram que, provavelmente, os *cuspers* estão primeiramente interessados em si próprios e só depois nos consumidores e no ambiente.

Tabela 9 - Resultados relativos à questão sobre os valores organizacionais de sucesso

Variável: Valores organizacionais de sucesso	n	%
Satisfação/Lealdade/Tratamento justo dos colaboradores	136	68.0
Ética/Confiança/Integridade/Honestidade	121	60.5
Foco no consumidor/Cuidar do consumidor	40	20.0
Qualidade/Confiabilidade	58	29.0
Impacto ambiental	33	16.5
Responsabilidade social	55	27.5
Bons produtos	19	9.5
Eficiência/Capacidade de adaptação	57	28.5
Inovação	41	20.5
Respeito	40	20.0

7. Teste do Qui-Quadrado de *Pearson*: fatores de atração e benefícios

Para testar as hipóteses de associação usou-se o teste do Qui-Quadrado de *Pearson*, visto as variáveis em estudo serem quantitativas. Este teste permite perceber se existe alguma diferença entre os indivíduos com experiência de trabalho remunerado e os indivíduos sem experiência de trabalho remunerado, no que diz respeito aos fatores de atração e aos benefícios esperados do trabalho (*M, Hill & A, Hill, 2018*).

Os resultados obtidos após a aplicação do teste estatístico foram transcritos para as tabelas 10 e 11, por forma a distinguir-se os valores referentes a cada variável: fatores de atração e benefícios. Estes demonstram que as hipóteses de associação apresentadas no capítulo anterior não se confirmam, pois o nível de significância observado para cada variável apresentada é sempre superior ao estabelecido (0.05).

Assim, não é relevante ter em conta os valores do Qui-Quadrado apresentados nas tabelas abaixo, mas apenas os valores do nível de significância, pois não existe diferença significativa entre os indivíduos com e sem experiência de trabalho remunerado.

Conclui-se, então, que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar, a um nível de significância de 0.05, que os *cuspers* sem experiência de trabalho e os *cuspers* com experiência de trabalho possuem expectativas de trabalho semelhantes. Ou seja, não há diferenças significativas nas escolhas relativas aos fatores de atração e benefícios esperados do trabalho dos indivíduos que possuem e dos indivíduos que não possuem experiência de trabalho.

Tabela 10 - Resultados obtidos do teste do Qui-Quadrado de *Pearson* referentes aos fatores de atração

Variável: Fatores de atração	n		%		Valor do Qui-Quadrado	Nível de significância
	Sem experiência	Com experiência	Sem experiência	Com experiência		
<i>Work-life balance</i>	108	45	54%	22.5%	0.21	0.884
Progressão	96	46	48%	23.0%	0.973	0.324
Incentivos financeiros	87	40	43.5%	20.0%	0.201	0.654
Programas de formação e desenvolvimento	42	26	21.0%	13.0%	2.760	0.097
Pacote de benefícios	29	16	14.5%	8.0%	0.546	0.460
Trabalho flexível	55	32	27.5%	16.0%	2.825	0.093
Propósito e significado	32	15	16.0%	7.5%	0.021	0.884
Oportunidades internacionais	40	13	20.0%	6.5%	0.704	0.401
Reputação por práticas éticas	29	9	14.5%	4.5%	0.558	0.455
Valores corporativos	42	20	21.0%	10.0%	0.090	0.764
Empregador reconhecido por empregar os melhores	6	3	3.0%	1.5%	0.000	1.000
Impacto que tem na sociedade	26	5	13.0%	2.5%	2.625	0.105
Qualidade dos produtos e serviços	30	7	15.0%	3.5%	2.047	0.153
Investe e usa as mais recentes tecnologias	9	2	4.5%	1.0%	0.293	0.588
Empresa líder que as pessoas admirem	16	3	8.0%	1.5%	1.340	0.247
Diversidade e igualdade de oportunidades	40	16	20.0%	8.0%	0.011	0.918
Sector em que opera	13	2	6.5%	1.0%	1.373	0.241

Tabela 11 - Resultados obtidos do teste do Qui-Quadrado de *Pearson* referentes aos benefícios

Variável: Benefícios	n		%		Valor do Qui-Quadrado	Nível de significância
	Sem experiência	Com experiência	Sem experiência	Com experiência		
Bom salário base	135	55	67.5%	27.5%	1.128	0.288
Horário flexível	87	43	43.5%	21.5%	1.282	0.258
Possibilidade de ganhar bônus anuais	48	24	24.0%	12.0%	0.373	0.541
Dias de férias para além dos legais	50	16	25.0%	8.0%	1.173	0.279
Trabalho a partir de casa	35	19	17.5%	9.5%	0.639	0.424
Viajar para fora do país	63	19	31.5%	9.5%	2.560	0.110
Seguro de saúde	78	27	39.0%	13.5%	1.528	0.216
Comissões	9	8	4.5%	4.0%	1.763	0.184
Formação e desenvolvimento	74	35	37.0%	17.5%	0.311	0.577
Benefícios à maternidade/paternidade	42	12	21.0%	6.0%	1.654	0.198
Acesso a empréstimos de juros baixos/esquemas de empréstimo	3	3	1.5%	1.5%	0.401	0.527
Cuidados infantis gratuitos	7	7	3.5%	3.5%	1.935	0.164
Carro da empresa	29	13	14.5%	6.0%	0.000	1.000
Apoio ao pagamento de empréstimos de educação	6	6	3.0%	3.0%	1.524	0.217
Apoio financeiro no empréstimo à habitação	10	8	5.0%	4.0%	1.282	0.258
Esquema de pensões e poupança reforma	24	6	12.0%	3.0%	1.167	0.280

Capítulo IV – Discussão dos resultados

Neste capítulo serão discutidos os principais resultados apresentados anteriormente. Assim, tendo por base os dados obtidos através da aplicação do questionário, e a revisão de literatura encontrada no âmbito do tema em investigação, procurou-se analisar as expectativas sobre o trabalho dos indivíduos pertencentes à zona de transição geracional, perceber se essas expectativas se diferenciam da geração precedente, e se a experiência de trabalho é um fator que pode influenciar as expectativas desses indivíduos.

Habitualmente, as diferentes gerações são divididas com base nas respetivas faixas etárias. Contudo, a idade não pode ser tida como o fator mais importante aquando da divisão de cada geração, pois é frequente que os indivíduos nascidos no início de uma nova geração possuam características comuns aos indivíduos da geração anterior (Goh & Leeb, 2018). Como tal, não existe um consenso sobre a cronologia exata de cada geração (Codrington, 2008; Reeves & Oh, 2008; Kucherov & Zamulin, 2016; Taylor, 2018). Por estas razões, vários autores criaram uma “nova geração”, composta por indivíduos nascidos nas margens de duas gerações, que possuem características semelhantes às mesmas, rotulando-os de *cuspers* (Codrington, 2008; Lancaster e Stillman, 2009).

Determinou-se, por isso, uma cronologia para que o questionário fosse aplicado aos indivíduos pertencentes ao final da Geração Y e ao início da Geração Z. Apesar de não existirem datas exatas, definiu-se o ano de 1993 como a data de nascimento a partir da qual os inquiridos podiam participar no questionário. Esta delimitação tem por base a tabela 1, pois praticamente todos os autores incluem o ano de 1993 na cronologia da Geração Y.

Tendo em conta os resultados sobre os fatores que atraem os *cuspers* da Geração Y/Z num determinado trabalho, verificou-se que estes incluem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, as oportunidades de progressão na carreira, os incentivos financeiros, o trabalho flexível e os programas de desenvolvimento e formação. Comparativamente às características da Geração Y relativamente ao trabalho apresentadas na revisão de literatura, percebe-se que estas são equivalentes. Tal como os *cuspers* envolvidos no questionário, os *Millennials* também são atraídos para uma empresa que lhes permita encontrar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, ou seja, conciliar o trabalho com o lazer (Ng & Feldman, 2010; Twenge, 2010; Luscombe et al., 2013). Além disso, tal como os *cuspers* da Geração Y/Z, os *Millennials* sentem-se atraídos por empresas nas quais possam desenvolver a sua carreira (Goh & Leeb, 2018),

e onde sejam recompensados pelo seu bom desempenho (*Luscombe et al.*, 2013). Os *Millennials* valorizam o tempo de lazer, sendo que são atraídos para empresas flexíveis (*Twenge*, 2010), onde exista um ambiente de trabalho divertido (*Byrne*, 2007), bem como os *cuspers* que participaram no questionário. Os programas de desenvolvimento e formação também são um fator comum, sendo que os *Millennials* são também atraídos para empresas que promovem e oferecem ofertas de formação adicionais (*Luscombe et al.*, 2013).

No entanto, os *cuspers* em estudo dão menos atenção a um empregador que investe e usa as mais recentes tecnologias, contrariamente aos indivíduos da Geração Y. De acordo com o estudo de *Luscombe et al.* (2013), os *Millennials* tendem a interessar-se mais por empresas tecnologicamente avançadas e inovadoras.

Através das respostas ao questionário descobriu-se que ter um trabalho pelo qual se sintam apaixonados é o objetivo mais importante para a carreira dos *cuspers* em estudo. Os *Millennials* também querem gostar de trabalhar (*Luscombe et al.*, 2013; *Kucherov & Zamulin*, 2016), sendo estes motivados pelo conteúdo do trabalho que podem vir a desempenhar (*Goh & Leeb*, 2018), procurando preferencialmente um trabalho interessante e com significado (*Byrne*, 2007). A tabela 2, presente na revisão de literatura, também demonstra que a Geração Y procura realização pessoal num trabalho como forma de incentivo e motivação (*Bencsik et al.*, 2016).

Na análise da revisão de literatura percebe-se que os *Millennials* possuem consciência cívica (*Byrne*, 2007), um forte sentido de comunidade (*Drago*, 2006), e valorizam uma empresa socialmente consciente e responsável (*Luscombe et al.*, 2013), na qual exista um ambiente de trabalho sustentável (*Goh & Leeb*, 2018). No entanto, os *cuspers* que participaram no presente estudo deram pouco ênfase a objetivos de carreira como “Ter um impacto positivo na organização” e “Ajudar a resolver desafios sociais e/ou ambientais”.

A grande maioria dos *cuspers* considera que um bom salário base é um dos benefícios mais importantes numa empresa assim como os *Millennials* (*Bencsik et al.*, 2016). Além disso, possuir um horário flexível é também um objetivo de carreira comum entre os *cuspers* e os indivíduos da Geração Y (*Twenge*, 2010).

Tal como os *cuspers* têm como objetivo viajar para fora do país, os *Millennials* são caracterizados por não ter receio de mudar para comunidades diferentes e expandir os seus conhecimentos (*Kucherov & Zamulin*, 2016).

Uma das características que mais se destaca na Geração Y é a determinação em fazer parte de uma empresa na qual desfrutem trabalhar (*Luscombe et al.*, 2013; *Kuchеров & Zamulin*, 2016). E, caso tal não aconteça, esta geração não tem medo de mudar as vezes que forem precisas. Por isso, a Geração Y é a mais determinada neste aspeto, sendo considerada a mais propensa a mudar de emprego até encontrar satisfação pessoal (*Gursoy et al.*, 2008). Estas características atribuídas aos *Millennials* podem estar relacionadas com o facto de a maioria dos *cuspers* estudados acharem que vão ter entre 4 a 6 empregos. Por isto entende-se que os *cuspers* da Geração Y/Z também são indivíduos determinados, sem medo da mudança, e que procuram um trabalho que preencha todos os seus requisitos.

Assim como os *Millennials* consideram o desenvolvimento da sua carreira (*Goh & Leeb*, 2018), a remuneração, o sucesso (*Bencsik et al.*, 2016) e as recompensas (*Luscombe et al.*, 2013) ferramentas motivacionais essenciais, os *cuspers* elegeram a progressão, os ganhos e os benefícios como valores prioritários de trabalho.

Além disso, os *cuspers* referenciaram igualmente a interação como um valor de trabalho prioritário, o que poderá assemelhar-se ao facto dos *Millennials* serem atraídos para ambientes de trabalho informais (*Twenge & Campbell*, 2008), nos quais seja possível trabalhar em equipas e incluir todos os membros da empresa (*Hart*, 2006; *Gursoy et al.*, 2008; *Twenge & Campbell*, 2008).

Ao invés, os *cuspers* da Geração Y/Z dão menos prioridade aos valores de trabalho relacionados com o estatuto, a inovação e a tomada de decisão. No entanto, os *Millennials* caracterizam-se por quererem progredir na carreira (*Goh & Leeb*, 2018), por darem importância a empresas inovadoras (*Luscombe et al.*, 2013), e por desejarem fazer parte de uma empresa na qual tenham oportunidades de tomadas de decisão (*Bencsik et al.*, 2016)

Para as empresas que tencionam obter sucesso a longo prazo, segundo os *cuspers* incluídos no presente estudo, devem ter presentes valores que envolvam e priorizem, acima de tudo, os seus colaboradores e, posteriormente, os restantes *stakeholders*, tais como: satisfação, lealdade, tratamento justo dos colaboradores, ética, confiança, integridade, honestidade. Tal pode assemelhar-se ao facto dos indivíduos da Geração Y também valorizarem uma empresa justa e equitativa, e que honra as promessas feitas aos seus trabalhadores Além de que, consideram importante sentirem-se valorizados pela sua contribuição para a empresa (*Luscombe et al.*, 2013).

Contrariamente à Geração Y que valoriza uma empresa socialmente responsável (Luscombe *et al.*, 2013), um ambiente de trabalho sustentável e “verde” (Goh & Leeb, 2018), e cujos elementos possuem consciência cívica (Byrne, 2007) e um forte sentido de comunidade (Drago, 2006), os *cuspers* parecem ter menos em consideração valores como a responsabilidade social e o impacto ambiental.

Capítulo V – Conclusão

A presente investigação teve como objetivo principal compreender as expectativas dos indivíduos da Zona de Transição Geracional, neste caso da Geração Y para a Geração Z, relativamente ao mercado de trabalho. Como objetivos específicos pretendeu-se identificar as características do trabalho mais valorizadas pelos indivíduos da Zona de Transição Geracional, compreender até que ponto os indivíduos da Zona de Transição Geracional apresentam características distintas da Geração Y, e aferir até que ponto a experiência de trabalho contribui para mudar as expectativas e as características de trabalho mais valorizadas pelos indivíduos da Zona de Transição Geracional.

Para a realização deste estudo optou-se pelo método de investigação quantitativo. Portanto, elaborou-se um questionário de forma a recolher as informações necessárias, sendo o tratamento de dados realizado no SPSS, do qual surgiram tabelas de frequência, usadas para a análise de dados, bem como os resultados do teste do Qui-Quadrado de *Pearson*.

Desta investigação surgiu o termo *cuspers*, empregue várias vezes ao longo deste estudo, e que significa os indivíduos que fazem parte da transição de uma geração para outra. Isto é, os *cuspers* são pessoas que se encontram na transição de duas gerações e que podem possuir características comuns a cada uma delas (*Codrington, 2008; Lancaster & Stillman, 2009*).

Deste estudo é possível retirar duas conclusões principais: a primeira é que, definitivamente, não existe um consenso sobre as datas exatas de cada geração; a segunda é que se confirma que os *cuspers* possuem características relativas ao trabalho semelhantes, pelo menos, à sua geração precedente, que neste caso foi a estudada na revisão de literatura.

Os resultados comprovam que o *work life balance* é um fator ao qual ambos os grupos de indivíduos atribuem grande importância. Neste sentido, é essencial que as empresas tenham em conta este fator e que possibilitem aos seus trabalhadores, atuais e futuros, um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Para tal, sugere-se que implementem medidas como o fim do *home office* após as horas de trabalho estipuladas. Isto é, não permitir que os seus funcionários levem trabalhos relativos à empresa para casa. Além disso, os gestores de topo das empresas podem também incentivar a que os seus funcionários não trabalhem mais para além das horas estabelecidas. É muito importante que os trabalhadores consigam dar resposta às exigências da vida pessoal, e não só às da vida profissional.

Conseguir alcançar um trabalho apaixonante é também um fator extremamente motivador para as gerações em estudo. Atualmente, os jovens são ambiciosos e confiantes das suas capacidades (Bristow *et al.*, 2011; Yahr & Schimmel, 2013) e, para além disso, querem realmente desfrutar do seu trabalho (Luscombe *et al.*, 2013). Constroem expectativas altas em relação ao trabalho, sendo que vão mudar caso este não cumpra essas expectativas (Kuchеров & Zamulin, 2016). Propõe-se, então, que as empresas tenham em consideração as expectativas das gerações atuais para aprimorar e promover o seu *Employer Branding*, de forma a alcançarem uma vantagem competitiva e serem capazes de atrair e motivar atuais e futuros colaboradores.

Sugere-se também que as empresas apostem em programas de desenvolvimento e formação, que considerem a remuneração e recompensas oferecidas, e que forneçam oportunidades de desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores, pois tanto os indivíduos da Geração Y como os *cuspers* da Geração Y/Z têm como expectativas de trabalho os fatores mencionados.

O trabalho e os horários flexíveis são igualmente expectativas comuns aos dois grupos de indivíduos. Pressupõe-se que como as gerações são cada vez tecnologicamente mais avançadas, acreditem que o teletrabalho seja uma opção possível para determinadas funções. Para as empresas permitirem flexibilidade aos trabalhadores, é fundamental que exista maior foco nos resultados e na produtividade, e não no horário e no tempo despendido a trabalhar. Além disso, é necessário que haja confiança no sentido de responsabilidade dos empregados por parte do empregador.

Acredita-se que cada vez mais as empresas precisam de estar prontas para atender às expectativas das atuais gerações. Para isso, podem desenvolver formas de trabalhar mais dinâmicas e inovadoras, pois acredita-se também que as empresas de sucesso detêm dessas características. Assim, é uma boa forma de uma empresa ser vista como inovadora, característica também valorizada pelos *Millennials* e pelos *cuspers*, e conseguir um bom posicionamento no mercado de trabalho.

É de salientar que, através da análise dos dados, concluiu-se que não existe diferença significativa no que diz respeito aos *cuspers* que já tiveram ou não experiência de trabalho remunerado. Como tal, não se fez diferenciação entre os dois grupos de *cuspers*, tirando as conclusões finais como um só grupo.

A realização deste estudo pretende ser um contributo para a comunidade académica e científica, e para as empresas, no sentido em que são abordadas as

expectativas do trabalho das atuais gerações, e são sugeridas práticas para atrair novos e reter atuais talentos.

Através das conclusões apresentadas, é possível ficar a conhecer melhor as características dos *cuspers* e da Geração Y. Assim, percebe-se que as empresas devem dar cada vez mais importância ao seu posicionamento no mercado de trabalho, tendo sempre em conta as transições geracionais. É importante que as empresas percebam que devem adaptar-se e moldar-se às gerações, e não o contrário. Desta forma, serão capazes de atrair talentos únicos e beneficiar das suas capacidades inovadoras para, posteriormente, alcançarem uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Este projeto de investigação científica apresentou algumas limitações à sua realização. Primeiramente, por ser um estudo de abordagem quantitativa não permitiu investigar a fundo determinadas evidências, que foram emergindo ao longo do mesmo. Em segundo lugar, o facto de a população fazer toda parte do ISCAP pode considerar-se como uma limitação ao estudo. A terceira limitação teve que ver com a recolha de dados, sendo que foi um processo que demorou algum tempo, pois não se conseguiu obter o número de respostas desejadas *online*. Assim, foi necessário realizar a maioria dos questionários presencialmente. Com esta última limitação não foi possível obter uma amostra maior.

Futuramente, poderá ser pertinente investigar a Geração Z e perceber também quais são as suas expectativas face ao trabalho, e de que forma as empresas devem adaptar-se para atrair a mais recente geração. Além disso, sugere-se que sejam feitas mais investigações sobre os *cuspers*, pois existe pouca literatura em relação às diferenças geracionais que aborde este novo conceito, originando uma lacuna relativamente a este tema que poderia ser preenchida.

Os *cuspers* são elementos fundamentais dentro de uma empresa, são indivíduos que detêm de capacidades diferenciadoras, pois são capazes de fazer a ligação entre duas gerações, ouvindo-as, compreendendo-as e dando-lhes voz caso seja necessário. As empresas podem beneficiar significativamente com este grupo de pessoas, no sentido em que estas são capazes de ajudar no momento de definir estratégias de recrutamento das novas gerações, pois os *cuspers* são capazes de identificar tendências do mercado de trabalho atual e futuro (*Lancaster & Stillman, 2009*).

Atualmente, as empresas lutam para alcançar uma vantagem competitiva num mercado de trabalho progressivamente mais competitivo e exigente. Para isso, as empresas devem apostar cada vez mais no desenvolvimento das suas práticas de

Recursos Humanos, aperfeiçoando-as consoante as necessidades e expectativas dos seus potenciais colaboradores, e tornando-as cada vez mais inovadoras.

Referências bibliográficas

- Adams, S. J. (2000). Generation X: How understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45(1), 26–29.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105–123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Journal of Communication Management*, 5(2–3), 133–142. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Binion, L. (2015). An ‘Xennial’ girl living in a Millennial world: What Millennials taught me. Obtido 4 de Fevereiro de 2019, de LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/what-xennial-learned-from-millennials-lachelle-binion-mba>

- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: American Management Association.
- Bretz, R. D. J., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561–581. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00669.x>
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B., & Cochran, J. J. (2011). A cross generational comparison of motivational factors in a sales career among Gen-X and Gen-Y college students. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(1), 77–85. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310105>
- Burman, C., Schaefer, K., & Maloney, P. (2008). Industry image: Its impact on the brand image of potential employees. *Journal of Brand Management*, 15(3), 157–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550112>
- Byrne, P. W. (2007). Recruiting and retaining the Millennials. *Fire Engineering*, 160, 14–16.
- Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324–408. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.43>
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 394–404. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00398.x>
- Chadha, S., & Kumar, S. A. (2018). The engagement paradox at work. *Human Capital*, 14–21.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

- Codrington, G. (2008). Detailed introduction to generational theory. Obtido 3 de Abril de 2019, de Tomorrow Today website: <http://www.tomorrowtodayglobal.com/2008/08/06/detailed-introduction-to-generational-theory/>
- Cordeniz, J. A. (2002). Recruitment, retention and management of Generation X: a focus on nursing professionals. *Journal of Healthcare Management*, 47(4), 237–249. <https://doi.org/10.1097/00115514-200207000-00006>
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2.^a ed.). London: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *What is mixed methods research*. Obtido 21 de Junho de 2019, de Youtube website: <https://www.youtube.com/watch?v=1OaNiTIpyX8>
- Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generations of leaders. Obtido 21 de Fevereiro de 2019, de Deloitte website: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Obtido 4 de Fevereiro de 2019, de Pew Research Center website: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Drago, J. (2006). *Generational theory: Implications for recruiting the Millennials* (U.S. Army War College). Obtido de <https://ssi.armywarcollege.edu/pdffiles/ksil331.pdf>

- Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E. D. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928. <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). *The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent*. Society for Human Resource Management, Alexandria.
- Fluck, A., & Dowden, T. (2011). On the cusp of change: Examining pre-service teachers' beliefs about ICT and envisioning the digital classroom of the future. *Journal of Computer Assisted Living*, 29(1), 43–52. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2011.00464.x>
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8), 1–2.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32–37.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hart, K. A. (2006). Generations in the workplace: Finding common ground. *Lab Management*, 38(10), 26–27.

- HAYS. (2013). A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y. Obtido 21 de Fevereiro de 2019, de Hays website: https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays_Report_V4_02122013_online.pdf
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation* (3.^a ed.). New York: Vintage Books.
- IBM Institute for Business Value. (2015). Myths, exaggerations and uncomfortable truths. The real story behind Millennials in the workplace. Obtido 21 de Fevereiro de 2019, de IBM website: <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q3ZVGRLLP>
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Johnston, K. C. (2006). Gaining perspective on mentoring Generation X. *Medical Education*, 40(8), 824–824. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02523.x>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of Millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449–463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178–188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>

- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613–631. <https://doi.org/10.1108/01425450910991767>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2009). *When Generations Collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins e-books.
- Lidija, P. I., Kiril, P., Iliev, A. J., & Shopova, M. M. (2017). Establishing balance between professional and private life of Generation Z. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 6(1), 3–9.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64–66.
- Luscombe, J., Lewis, I., & Biggs, H. C. (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education + Training*, 55(3), 272–290. <https://doi.org/10.1108/00400911311309323>
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generational mix* (2.^a ed.). Amherst: HRD Press.
- Minchington, B. (2007). Brand new plan. *Personnel Today*, 3–4.
- Mitchell, S. (2013). *American generations: Who they are and how they live* (8.^a ed.). New York: Strategist Press.
- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 9–26. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.59513270>

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Noble, S. M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979–987.
- Nwosu, M. C., Igwe, K. N., & Nnadozie, C. O. (2016). Managing generational diversity in the workplace: Implications for the digital era university library management. *International Journal of Applied Technologies in Library and Information Management*, 2(2), 28–44.
- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the net gen*. Washington, D.C.: EDUCAUSE.
- Papavasileiou, E. F., & Lyons, S. T. (2015). A comparative analysis of the work values of Greece's 'Millennial' generation. *International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2166–2186. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985325>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pekala, N. (2001). Conquering the generational divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30–38.
- Petkovic, M. (2004). Geschichte markenpolitik. *Personal*, 56(4), 6–9.
- PriceWaterCoopers (PwC). (2011). Millennials at work. Reshaping the workplace. Obtido 21 de Fevereiro de 2019, de PwC website: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2.^a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Raphelson, S. (2014). From GIs to Gen Z (Or is it iGen?): How generations get nicknames. Obtido 4 de Fevereiro de 2019, de National Public Radio website: <https://www.npr.org/2014/10/06/349316543/don-t-label-me-origins-of-generational-names-and-why-we-use-them>
- Reeves, T., & Oh, E. G. (2008). Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. V. Merrienboer & M. P. Driscoll (EDS.), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (3.^a ed., pp. 295–303). Abingdon: Routledge.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Robertson, C. J., Ralston, D. A., & Crittenden, W. F. (2012). The relationship between cultural values and moral philosophy: A generational subculture theory approach. *Academy of Marketing Science*, 2(2–4), 99–107. <https://doi.org/10.1007/s13162-012-0029-2>
- Singh, A. (2014). Challenges and issues of Generation Z. *Journal of Business and Management*, 16(7), 59–63. <https://doi.org/10.9790/487X-16715963>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Tapscott, D. (1999). *Growing up digital: The rise of the Net Generation*. New York: McGraw-Hill.

- Taylor, M. K. (2018). Xennials: A microgeneration in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 136–147. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2017-0065>
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviours. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van der Walt, S., & Du Plessis, T. (2010). Leveraging multi-generational workforce values in interactive information societies. *South African Journal of Information Management*, 12(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajim.v12i1.441>
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124–146. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0051>

Yahr, M. A., & Schimmel, K. (2013). Comparing current students to a pre-Millennial generation: Are they really different? *Research in Higher Education Journal*, 20, 1–8.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the class of Veterans, Boomers, X-ers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.

Anexos

Anexo A – Questionário

Este estudo insere-se na Dissertação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, tendo como objetivo conhecer as expectativas, atitudes e valores dos estudantes face ao trabalho. O presente questionário deve ser respondido apenas por alunos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, que tenham nascido a partir do ano de 1993, inclusive.

A sua opinião é muito importante. Agradeço que dispense cerca de 5 minutos para responder a este questionário. Não há respostas certas ou erradas, e a sua participação é voluntária, anónima e confidencial. Em qualquer altura poderá desistir ou recusar a sua participação. A informação será tratada estatisticamente e destina-se exclusivamente a este projeto. Agradeço, desde já, a sua participação.

1. Curso:

2. Ano curricular

- Ano Zero
- 1º ano
- 2º ano
- 3º ano

3. Idade

4. Género

- Masculino
- Feminino

5. Situação profissional atual

- Estudante a tempo inteiro
- Trabalho em *part-time*
- Trabalho em *full-time*

6. Alguma vez teve alguma experiência de trabalho remunerado (*full-time*, *part-time*, estágio não curricular, ou outro)?

- Sim
- Não

7. Qual dos seguintes aspetos considera que tornam uma organização atrativa para trabalhar?

(ESCOLHA 5 DOS SEGUINTE ASPECTOS)

- Bom equilíbrio vida profissional/vida pessoal
- Oportunidades de progressão na carreira
- Salários competitivos/outros incentivos financeiros.....
- Programas de formação e desenvolvimento excelentes
- Bom pacote de benefícios
- Trabalho flexível (horários flexíveis e trabalho remoto, por exemplo)
- Forte sentido de propósito e trabalho com significado
- Oportunidades internacionais
- Boa reputação por práticas éticas
- Valores corporativos que correspondem aos seus próprios valores.....
- Empregador reconhecido por empregar os melhores.....
- O impacto que tem na sociedade
- Qualidade dos produtos e serviços.....
- Investe e usa as mais recentes tecnologias
- Uma empresa líder que as pessoas admirem
- Reconhecido pela diversidade e igualdade de oportunidades.....
- O setor em que a organização opera

8. Escolha 2 (DOIS) objetivos de longo-prazo que considera importantes para a sua carreira

- Ter um impacto positivo na organização
- Ajudar a resolver desafios sociais e/ou ambientais.....
- Trabalhar com um grupo diversificado de pessoas.....
- Trabalhar para uma organização entre as melhores da indústria
- Ter um trabalho pelo qual me sinta apaixonado
- Tornar-me um especialista na minha área.....
- Gerir o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal
- Tornar-me um líder sénior.....
- Atingir segurança financeira
- Começar o meu próprio negócio.....

9. Quais são os benefícios e recompensas mais importantes que espera/gostava de ter num empregador? (ESCOLHA 5)

- Bom salário base.....

- Horário flexível
- Possibilidade de ganhar bónus anuais.....
- Dias de férias para além dos legais.....
- Trabalho a partir de casa
- Viajar para fora do país.....
- Seguro de saúde.....
- Comissões
- Formação e desenvolvimento
- Benefícios à maternidade/paternidade
- Acesso a empréstimos de juros baixos/esquemas de empréstimo
- Cuidados infantis gratuitos.....
- Carro da empresa.....
- Apoio ao pagamento de empréstimos de educação
- Apoio financeiro no empréstimo à habitação.....
- Esquemas de pensões e poupança reforma.....

10. Quantos empregos acha que vai ter durante a sua carreira?

- 1-3
- 4-6.....
- 7-9.....
- 10+.....

11. Classifique o grau de prioridade que atribui a cada aspeto do trabalho ao selecionar um emprego potencial (sendo 1=prioridade mínima e 6=prioridade máxima)

	1	2	3	4	5	6
Inovação						
Uso das competências						
Autonomia						
Progressão						
Benefícios						
Evitar o <i>stress</i>						
Ganhos						
Estabilidade						
Autoridade (ser dono de)						

Tomada de decisão						
Organização						
Estatuto						
Propriedade						
Estima						
Colegas						
Interação						

12. Na sua opinião, quais os valores mais importantes que uma organização deve seguir se quer ter sucesso no longo prazo? (ESCOLHA 3 DOS SEGUINTEs)

- Satisfação / Lealdade / Tratamento Justo dos Colaboradores
- Ética / Confiança / Integridade / Honestidade.....
- Foco no Consumidor / Cuidar do Consumidor
- Qualidade / Confiabilidade
- Impacto Ambiental.....
- Responsabilidade Social
- Bons Produtos
- Eficiência / Capacidade de Adaptação
- Inovação
- Respeito

Anexo B - Questões e respectivas fontes do questionário

Questões	Fontes
Qual dos seguintes aspetos considera que tornam uma organização atrativa para trabalhar? (ESCOLHA 5 DOS SEGUINTE ASPECTOS)	<i>Deloitte (2016); PriceWatersCoopers (2011)</i>
Escolha 2 (DOIS) objetivos de longo-prazo que considera importantes para a sua carreira	<i>IBM Institute for Business Value (2015)</i>
Quais são os benefícios e recompensas mais importantes que espera/gostava de ter num empregador? (ESCOLHA 5)	<i>HAYS (2013); PriceWatersCoopers (2011)</i>
Quantos empregos acha que vai ter durante a sua carreira?	<i>HAYS (2013)</i>
Classifique o grau de prioridade que atribui a cada aspeto do trabalho ao selecionar um emprego potencial (sendo 1=prioridade mínima e 6=prioridade máxima)	<i>Papavasileiou, E. F., & Lyons, S. T. (2015)</i>
Na sua opinião, quais os valores mais importantes que uma organização deve seguir se quer ter sucesso no longo prazo? (ESCOLHA 3 DOS SEGUINTE)	<i>Deloitte (2016)</i>