

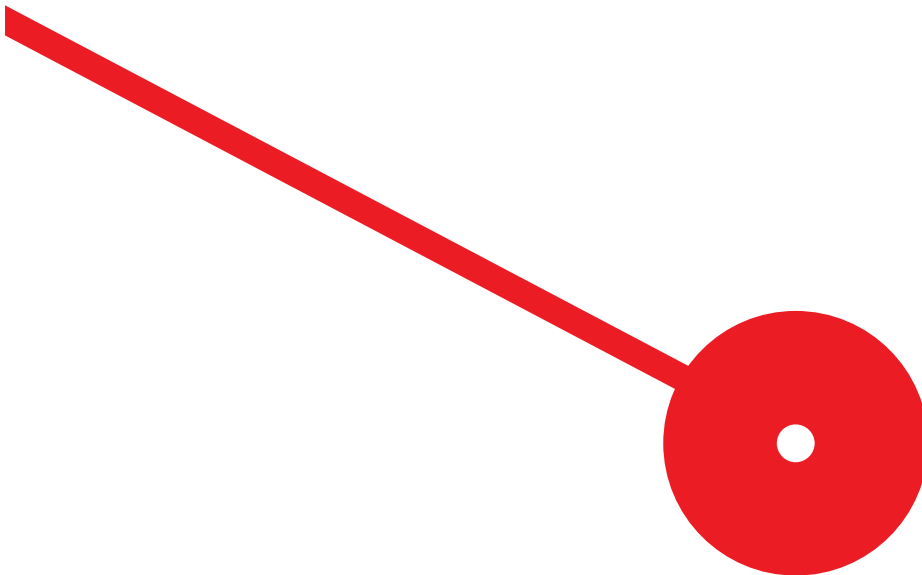


Atração e Retenção dos *Millennials* no Setor do *IT* em Portugal

Áurea Filipa Gonçalves Marques

07/2023

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

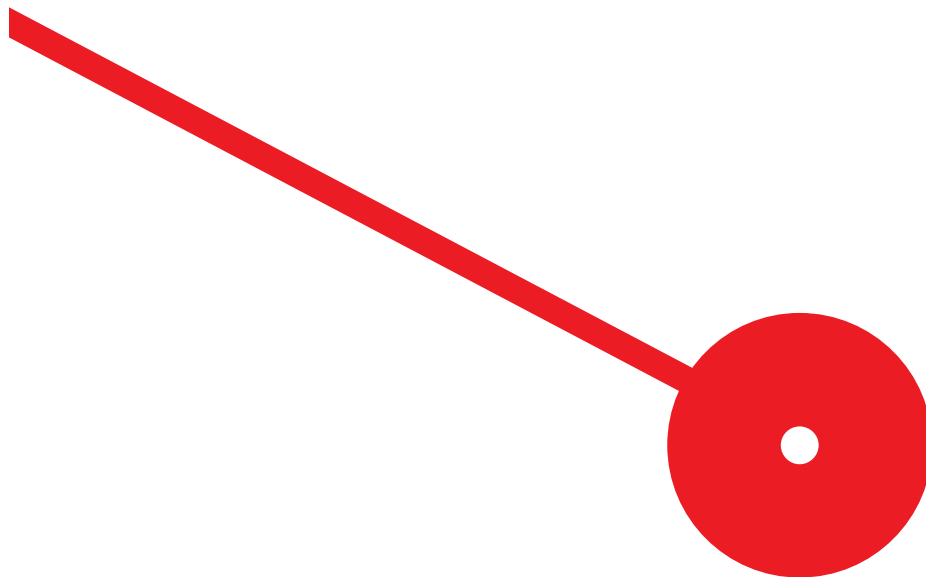




Atração e Retenção dos *Millennials* no Setor do *IT* em Portugal

Áurea Filipa Gonçalves Marques

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Dora Cristina Moreira Martins e Susana Sofia Pereira da Silva



Agradecimentos

“Sometimes I'll start a sentence and I don't even know where it's going. I just hope I find it along the way.”

Michael Scott

Aproveito este momento para agradecer a todos que à sua maneira colaboraram e contribuíram para que, eventualmente, eu encontra-se o caminho e finaliza-se este percurso.

Gostaria de agradecer primeiramente às minhas orientadoras Professora Doutora Dora Martins, e Professora Doutora Susana Silva, pela paciência, atenção, disponibilidade, carinho, orientação e motivação ao longo de toda esta jornada. Sem dúvida, que foram a minha bússola.

Agradeço também a todos os participantes que contribuíram para a riqueza desta investigação com o seu contributo.

Um especial obrigada à minha família, especialmente aos meus pais, que mesmo com um oceano a separar-nos, sempre me apoiaram, me ouviram, e sempre me perguntaram como estava o tempo. Obrigada por terem me proporcionado esta oportunidade. Obrigada por todo o suporte e incentivo em todos os meus objetivos de vida.

A todos os meus amigos, agradeço pelas conversas e momentos de descontração, otimismo, consolo e apoio, especialmente ao Pedro, o meu aliado nos estudos, pela sua irreverência, empatia, suporte e amizade ao longo deste trajeto.

Resumo:

A presente investigação tem como principal objetivo explorar as estratégias de atração e retenção dos *Millennials* que as empresas no setor do *IT* em Portugal promovem. Mais especificamente, pretende-se compreender qual é a opinião dos Gestores de Recursos Humanos que trabalham em empresas do setor do *IT* sobre esta Geração de colaboradores, identificar os possíveis desafios inerentes à gestão multigeracional, perceber que dificuldades encontram na atração e retenção dos *Millennials*, e compreender se existe interesse, por parte das empresas, em corresponder às necessidades e interesses da Geração *Millennial*. Na realização deste estudo foi privilegiada uma abordagem qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada como técnica de recolha de informação. Foram realizadas, no total, 17 entrevistas a profissionais de Recursos Humanos ligados ao setor de *IT* e a análise dos dados foi efetuada de acordo com os procedimentos da análise temática. Os resultados demonstraram que as parcerias universitárias são a prática privilegiada para a atração de *Millennials*, o *work-life balance*, as compensações e benefícios, a cultura organizacional, a aposta no desenvolvimento profissional e o feedback e reconhecimento são as principais estratégias de atração e retenção nas empresas do setor de *IT*. Os resultados também sugerem que os gestores de RH consideram a Geração *Millennial* empenhada, admitindo que o maior desafio da gestão da diversidade geracional está ligado com a exigência e a impaciência características desta Geração. Estes profissionais admitem enfrentar algumas dificuldades na atração de *Millennials*, devido à concorrência extremamente competitiva, mas também de retenção, concretamente nos desafios organizacionais e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Finalmente, os resultados são inequívocos quanto ao interesse que os profissionais de RH assumem em responder às necessidades dos *Millennials* assim como a crescente preocupação com a adequação e atualização constante das práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Palavras chave: *Millennials*; Estratégias; Atração; Retenção; Setor *IT*; Gestão de Recursos Humanos

Abstract:

The present investigation aims to explore the attraction and retention strategies that IT companies in Portugal promote for Millennials. Specifically, the objective is to understand the opinions of Human Resources Managers working in IT sector companies about this generation of employees, identify the potential challenges inherent in multigenerational management, understand the difficulties encountered in attracting and retaining Millennials, and determine if companies have an interest in meeting the needs and interests of the Millennial Generation. This study favored a qualitative approach, using semi-structured interviews as the information collection technique. A total of 17 interviews were conducted with Human Resources professionals in the IT sector, and data analysis was performed according to thematic analysis procedures. The results demonstrated that university partnerships are the preferred practice for attracting Millennials, while work-life balance, compensation and benefits, organizational culture, investment in professional development, and feedback and recognition are the main strategies for attraction and retention in IT companies. The results also suggest that HR managers consider the Millennial Generation to be committed, acknowledging that the greatest challenge in managing generational diversity is related to this generation's demanding and impatient nature. These professionals admit to facing difficulties in attracting Millennials due to extremely competitive competition and retention challenges, specifically in organizational challenges and employees' personal and professional development. Finally, the results are unequivocal regarding the interest that HR professionals have in meeting the needs of Millennials, as well as the growing concern for the adequacy and constant updating of Human Resources Management practices.

Key words: Millennials; Strategies; Attraction; Retention; IT Sector; Human Resources Management

Índice Geral

Capítulo – Introdução	9
Capítulo I – Revisão de Literatura	13
1.1 Caracterização dos <i>Millennials</i>	14
1.2 Importância da Atração e da Retenção	19
1.2.1 Exploração dos conceitos de Atração e de Retenção	19
1.3 Estratégias de Atração e de Retenção.....	22
1.3.1 Estratégias de atração	22
1.3.2 Estratégias de retenção	24
1.4 Dificuldades existentes na Atração e Retenção dos Millennials	33
Capítulo II – Metodologia de Investigação	36
2.1 Formulação do problema e dos objetivos da investigação	37
2.2 Metodologia do estudo	40
2.3 Técnica e processo de recolha de informação	42
2.4 Tratamento e análise de informação	44
2.5 Seleção e caracterização dos participantes	45
Capítulo III – Apresentação de Resultados.....	49
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	83
Capítulo V – Conclusão.....	91
Referências bibliográficas.....	98
Apêndices.....	104

Índice de Tabelas

Tabela 1. Objetivos e fundamentação teórica.....	39
Tabela 2. Identificação dos entrevistados.....	48
Tabela 3. Caracterização das organizações.....	49
Tabela 4. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 1.....	52
Tabela 5. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 2.....	56
Tabela 6. Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 3.....	60

Lista de abreviaturas

RH - Recursos Humanos

IT – Information and Technology

PPR- Plano de poupança de reforma

Os *Millennials* caracterizam-se como um grupo de indivíduos que nasceram entre os anos 1980 e 2000 (Ilmia & Arquisola, 2022; Munir et al., 2018), são a geração predominante no mercado de trabalho e já refletem uma forte presença nas organizações (Munir et al., 2018; Serralheiro, 2020). O seu sentido de superioridade e a constante necessidade de feedback, orientação e atenção personalizada, faz com que algumas empresas considerem esta geração muito *high maintenance* (Sharafudeen, 2019). Mas com a geração *Baby Boomer* praticamente fora do mercado de trabalho, e com a Geração X a entrar no processo de reforma, a atenção dos gestores de recursos humanos dirige-se para a atração e a retenção desta geração, os *Millennials* (Arora & Dhole, 2019). Considerando as características de personalidade desta geração, diversos autores (Hayat et al., 2022; Sebastian & Virani, 2021) destacam que a sua atração e retenção seja o grande desafio para os gestores de recursos humanos na atualidade.

No mundo do trabalho, os *Millennials* tendem a ser associados a uma geração que atua mais como consumidora do que profissionais que procuram emprego (Nath, 2020). Trabalhos monótonos e repetitivos acabam por frustrar e desmotivar os *Millennials*, conduzindo para a procura por novos desafios fora da empresa (Abimbola, 2020). É estimado que os *Millennials*, aos 28 anos de idade, já possam ter no seu *curriculum vitae* cerca de sete experiências profissionais diferentes, e é previsto que, aos 38 anos, este número varie entre 10 a 14 vezes (Abimbola, 2020). Considerando estes valores, torna-se evidentemente um problema quer a atração quer a retenção, pois, esta geração representa quase 47% da força de trabalho mundial (Abimbola, 2020). Para além deste facto verifica-se uma grande competição por talento no mercado de trabalho, devido à escassez de pessoas disponíveis para trabalhar nos últimos anos. (Goessling, 2017; Sivertzen et al., 2013). Embora a retenção de colaboradores tenha sido sempre um problema, com a entrada dos *Millennials* no mercado de trabalho, esta dificuldade agravou-se (Abimbola, 2020).

O setor do *IT* é um dos setores que mais emprega colaboradores *Millennial*, devido à combinação das características digitais típicas da área e as competências naturais dos *Millennials* com a tecnologia (Abimbola, 2020). Devido ao seu crescimento e desenvolvimento incessante ao longo dos anos, o setor do *IT* tornou-se num dos maiores mercados existentes, onde a oferta de oportunidades de trabalho é cada vez mais extensa e vasta em várias áreas (Nguyen & Le, 2022). O relatório anual, realizado pela TopDev, em 2020, alerta para a falta de colaboradores neste setor, avançando existirem cerca de

100 000 vagas para as quais podem não haver candidatos em número suficiente para responder a estas necessidades (Nguyen & Le, 2022). Apesar do nível de *turnover* no setor do *IT* não ser tão alto como em outros setores, é não deixa de ser preocupante, pois, ano após ano, este valor vai aumentando (Abimbola, 2020). Por outro lado, quando as vagas disponíveis são ocupadas por *Millennials*, assiste-se, a taxas crescentes de *turnover* (Nguyen & Le, 2022; Sharafudeen, 2019). Estas evidências ajudam a perceber que um dos grandes problemas de retenção no setor de *IT* está ligada a retenção, devido à perda de colaboradores talentosos, para os quais, a empresa dispensou tempo e verbas para desenvolver e enriquecer os seus conhecimentos e competências profissionais (Abimbola, 2020).

Desta forma, é um desafio emergente manter os indivíduos talentosos e leais nas empresas, através de estratégias de Recursos Humanos eficazes que satisfaçam os colaboradores mediante incentivos e programas de desenvolvimento (Hayat et al., 2022; Soman, 2022). A própria implementação de estratégias de atração e de retenção é, por estas razões, um desafio (Martins & Cruz, 2019; Sharafudeen, 2019), pois não existe uma receita universal que garanta o sucesso dos profissionais de RH quando decidem atrair e reter *Millennials* (Uwimpuhwe et al., 2018).

A presente investigação tem, assim, como objetivo central a compreensão das estratégias de atração e retenção que as empresas no setor do *IT* em Portugal, promovem para atraírem e reterem os *Millennials*., mais especificamente (1) compreender a opinião dos Gestores de Recursos Humanos sobre os *Millennials* enquanto profissionais do setor de *IT*, (2) , identificar os possíveis desafios inerentes à gestão multigeracional, (3) perceber que dificuldades encontram na atração e retenção dos *Millennials*, e (4) compreender se existe interesse, por parte das empresas deste setor, em corresponder às necessidades e interesses da geração *Millennial*

O estudo encontra-se dividido em cinco capítulos, organizados da seguinte forma: o primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura dos temas centrais da investigação, tais como, conceitos, estratégias de atração e de retenção, e as dificuldades existentes na atração e retenção dos *Millennials*. No segundo capítulo é justificada a metodologia utilizada, tal como os objetivos do estudo, os processos de recolha e tratamento de dados e a caracterização dos participantes e todos os procedimentos articulados ao estudo empírico. No terceiro e quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados

obtidos. E, por último, são apresentadas as principais conclusões e reflexões, como também a descrição das limitações apontadas e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Caracterização dos *Millennials*

A generational cohort theory, (Naim & Lenka, 2018) explica que uma geração é um grupo de indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo e experienciaram eventos em comum durante o seu desenvolvimento, conduzindo para um sistema de valores, percepções e atitudes idêntico (Naim & Lenka, 2018). A Geração Y, também conhecida como os *Millennials*, abrange um grupo de indivíduos que nasceram entre os anos 1980 e 2000 (Ilmia & Arquisola, 2022; Munir et al., 2018). Estes experienciaram diferentes aspetos sociais, económicos, educativos e políticos relativamente às outras gerações, tal como por exemplo: pais extremamente protetores (Sharafudeen, 2019; Thompson & Gregory, 2012), popularidade das redes sociais, a emergência da *internet*, o aumento da preocupação pelo meio ambiente e o aumento do terrorismo (Naim & Lenka, 2018). Este género de acontecimentos são fatores que influenciam a maneira de viver e de trabalhar de cada geração (Thompson & Gregory, 2012). A sua envolvimento com o emprego, o seu compromisso organizacional e profissional, e ainda a forma de como trabalham em equipa, provém do *background* que tiveram (Stephens, Duane, 2020). Estes acontecimentos desenvolvem características específicas e únicas a cada geração, e permanecem no indivíduo durante a sua vida (Stephens, Duane, 2020). Os *Millennials* são caracterizados através de vários adjetivos tais como: confiantes, realistas, otimistas (Hassan & Jambulingam, 2018), tecnológicos, inovadores (Mauricio, 2017; Soman, 2022), empreendedores (Damayanti et al., 2019), sociáveis e flexíveis (Arora & Dhole, 2019; Serralheiro, 2020). Gostam de trabalhar em grupo e adoram desafios (Arora & Dhole, 2019; Serralheiro, 2020; Soman, 2022). Por outro lado, também são vistos negativamente como impacientes, convencidos, pouco leais (Mauricio, 2017), intoleráveis, frágeis e exigentes (Galdames & Guihen, 2022; Thompson & Gregory, 2012). Esta visão tem contribuído para uma má imagem desta geração (Galdames & Guihen, 2022). Algumas organizações consideram os *Millennials* impossíveis de gerir, devido ao seu sentido de superioridade e às suas necessidades de feedback, orientação e atenção personalizada (Sharafudeen, 2019).

Os *Millennials* são a geração mais recente a entrar no mercado de trabalho e já tem uma forte presença organizacional (Martins et al., 2019; Munir et al., 2018; Serralheiro, 2020). Esta geração tecnologicamente dependente, nasceu numa “nova era” onde a *internet* dava os seus primeiros passos e o resto da tecnologia avançava e progredia ao mesmo ritmo (Serralheiro, 2020). Este acontecimento fez com que os *Millennials*

crecessem de “mão em mão” com a tecnologia e revolucionou-se a forma como esta geração aprende, comunica, socializa e vê o mundo (Martins et al., 2019; Serralheiro, 2020).

Para além de serem indivíduos bastante sociais e habilidosos no trabalho conjunto, (Suleman & Nelson, 2011) quebram as estruturas organizacionais rígidas e muito burocráticas, ao questionar os processos de tomada de decisão, e ao interagir, constantemente, com os seus superiores, praticando uma comunicação aberta e informal nos relacionamentos com os colegas de trabalho (Mirzoyan, 2020).

Esta geração rebelde que usa roupa informal no local de trabalho e possui tatuagens e *piercings* (Jerome et al., 2014) é, potencialmente, a geração mais produtiva dentre todas (Arora & Dhole, 2019), atendendo a que entram no mundo do trabalho com níveis superiores de educação, conhecimento tecnológico (Arora & Dhole, 2019) e experiência profissional (Munir et al., 2018). Os *Millennials* valorizam a necessidade de aprendizagem contínua e desenvolvimento, porque sabem que o mundo do trabalho é cada vez mais exigente e, conseqüentemente, para conseguirem ficar no topo precisam de atualizar constantemente o seu conhecimento e competências (Naim & Lenka, 2018; Serralheiro, 2020).

Dentro do mundo do trabalho, os *Millennials* atuam mais como consumidores do que alguém que procura emprego (Nath, 2020). Esta geração cresceu a ver os pais passarem por situações de progressão na carreira para o desemprego, causado pelas várias crises económicas e *downsizings*, e aprendeu que as organizações são incertas e inseguras (Özçelik, 2015; Reis & Braga, 2016). Daqui é enraizado o traço descomprometido característico dos *Millennials*, de não se comprometerem com a empresa que trabalham (Martins et al., 2019; Özçelik, 2015). Ou seja, procuram apostar no seu desenvolvimento pessoal ao aderir ao máximo de oportunidades providenciadas pelas organizações para aprender e crescer, com o objetivo principal de uma progressão rápida de carreira (Özçelik, 2015; Reis & Braga, 2016). Os *Millennials* são extremamente ambiciosos e aproveitam o mundo altamente conectado de hoje em dia para comparar quando tomam qualquer tipo de decisão, analisando as melhores escolhas e oportunidades (Martins et al., 2019; Nath, 2020; Özçelik, 2015). E, assim, vão saltando de organização para organização, ao contrário das gerações anteriores que desejavam um emprego para a vida (Özçelik, 2015).

Esta situação verifica-se especialmente no setor do *IT* (Kumar, 2018; Sharafudeen, 2019). Como mencionado anteriormente, esta geração não tem sentido de compromisso, por isso, quando posicionamos os *Millennials* num mundo onde existe muita oferta e oportunidades, tal como o setor do *IT*, os resultados obtidos são altas taxas de *turnover* (Kumar, 2018; Sharafudeen, 2019). Uma das principais razões que provoca insatisfação e reduz os níveis de motivação e participação no setor do *IT*, é principalmente a falta de *engagement* e a não correspondência com as expectativas do ambiente de trabalho (Sharafudeen, 2019). Colaboradores talentosos da geração *Millennials* permanecem em empresas em que há estimulação intelectual e a possibilidade de progressão na carreira (Sharafudeen, 2019). Caso não existam estas condições, facilmente irão procurar satisfazer os seus desejos noutras organizações (Sharafudeen, 2019). Assim que a monotonia vence, estes abandonam as suas empresas sem qualquer tipo de remorsos ou ligação com a organização (Özçelik, 2015).

Uma das razões que está na base do *turnover* dos *Millennials* é, precisamente, a falta de ajustamento dos contextos organizacionais aos valores e ideias desta geração (Sebastian & Virani, 2021). Os *Millennials* caracterizam-se pelas diversas particularidades na forma de trabalhar, nomeadamente, a sua forma informal de comunicação e interação, lentidão em tomadas de decisão, maior diversidade cultural, o desejo por constante *feedback*, motivação para exhibir o seu potencial, o desprezo pela micro gestão e a sua habilidade com tecnologia (Goessling, 2017; Sebastian & Virani, 2021; Serralheiro, 2020). E ainda, pelos seus valores que desejam encontrar na organização, tais como: a liberdade de discurso, o acesso à tecnologia, autonomia, equidade, desenvolvimento pessoal, reconhecimento, trabalho remoto, educação e treino, prémios e benefícios, *work-life balance*, participação na tomada de decisão e envolvimento com a gestão (Hassan & Jambulingam, 2018).

Alguns dos principais traços característicos dos *Millennials*, que são únicos a esta geração e muito incompreendidos pelas outras gerações, são as altas expectativas de reconhecimento e *feedback* (Özçelik, 2015; Suleman & Nelson, 2011). Como filhos de pais protetores que atenderam a todas as suas necessidades emocionais, educacionais e físicas, e durante a sua infância eram reconhecidos e elogiados por qualquer pequena conquista adquirida, esta geração agora, possui níveis altos de autoestima e expectativas irrealistas de reconhecimento no ambiente de trabalho (Mirzoyan, 2020; Özçelik, 2015; Serralheiro, 2020; Sharafudeen, 2019). Outro aspeto impactante na necessidade de

feedback atribui-se ao facto que, por serem utilizadores aptos da tecnologia estão habituados a receber respostas imediatas, e daí terem a exigência de respostas rápidas e de forma contínua (Serralheiro, 2020). O reconhecimento do seu trabalho é a aprovação do talento e conquistas demonstradas (Munir et al., 2018), cujo o qual, tem um profundo significado para os *Millennials*, podendo ser demonstrado através de pequenos gestos, ou ainda, através de recompensas e promoções (Munir et al., 2018; Özçelik, 2015). Seja dos seus superiores, colegas, familiares e amigos, este gesto preenche a sensação de realização pessoal e apreciação (Munir et al., 2018). Esta geração ânsia assim por *feedback* positivo pelas suas ações e contribuições feitas para a organização, pois, sempre foram correspondidos desta forma durante a sua infância (Özçelik, 2015; Serralheiro, 2020).

Outro traço único, pertencente à personalidade dos *Millennials*, é o facto de estes carecerem de um propósito no emprego, ao contrário das outras gerações (Sharafudeen, 2019; Zaharee et al., 2018). Precisam de identificar-se com a organização e a sua cultura para se sentirem concretizados e completos no ambiente de trabalho em que se encontram (Serralheiro, 2020; Sharafudeen, 2019; Zaharee et al., 2018). Esta geração quer fazer parte de algo, estar envolvida e “colocar as mãos na massa” (Goessling, 2017; Serralheiro, 2020; Zaharee et al., 2018). São atraídos pelo fator da mudança e inovação, onde o seu incentivo é a “oportunidade de criar algo único é a maior motivação” (Zaharee et al., 2018). Precisam, constantemente, de desafios e de se sentirem empenhados em algo contagiante e excitante, cada minuto tem de ter significado (Suleman & Nelson, 2011), pois, querem fazer a diferença e têm o desejo de serem heróis (Arora & Dhole, 2019). Não pretendem ser escravos do trabalho como percebem ter acontecido com as gerações que os antecederam (*Baby Boomers* e a Geração X) (Arora & Dhole, 2019).

É pretendido ainda destacar, que a flexibilidade, em particular, o *work-life balance*, representa um grande fator de motivação para esta geração (Goessling, 2017; Stephens, 2020). Esta geração é a primeira a questionar o horário tradicional de trabalho devido à liberdade e acessibilidade que a tecnologia concede (Özçelik, 2015; Serralheiro, 2020). Os *Millennials*, ao contrário dos *Baby Boomers*, têm um grande desejo de conseguir separar a vida pessoal da vida profissional (Stephens, 2020), considerando que “trabalhar para viver”, e não “viver para trabalhar” (Goessling, 2017; Mirzoyan, 2020; Serralheiro, 2020). Desta forma, valorizam e ambicionam trabalhar em organizações que concedam a liberdade de trabalhar ao seu ritmo e à sua maneira (Özçelik, 2015), onde é reconhecida

a importância do *work-life balance* no incremento da produtividade e criatividade dos seus colaboradores (Stephens, 2020).

Estas características dos *Millennials* trazem novos desafios para os seus empregadores, nomeadamente o facto de que estes agora deparam-se com várias adversidades no ambiente de trabalho e na sociedade em geral (Baum, 2019). Atualmente, os *Millennials* enfrentam mais obstáculos do que os seus pais para alcançar a prosperidade, especialmente a necessidade de trabalharem num regime laboral de maior precariedade ou com contratos de curto prazo (Baum, 2019). Após as despesas e prováveis dívidas dos investimentos feitos para a sua educação (Sharafudeen, 2019), têm agora de conseguir pagar a sua habitação e possíveis empréstimos enquanto enfrentam instabilidade no emprego (Baum, 2019). Apesar de os níveis de educação serem superiores do que nas gerações anteriores, tal não garante que obtenham sucesso (Baum, 2019). Os *Millennials* precisam de, constantemente, estar a desenvolver novas competências durante a sua vida para ficarem atualizados com as exigências requeridas no mundo do trabalho (Baum, 2019). O facto de a grande maioria dos *Millennials* deter um certificado de habilitações universitárias, traz grandes expectativas por parte das empresas relativamente ao seu contributo no emprego, gerando, por sua vez, maior *stress* entre a geração, pelo receio de não conseguir correspondência com as suas expectativas laborais e salariais (Baum, 2019).

Relativamente aos *Millennials* que cresceram em Portugal, existe muita pouca informação sobre as suas preferências de trabalho, portanto, seria curioso e essencial, estudar o contexto e o impacto da cultura na construção dos valores e expectativas (Carvalho & Silva, 2018). Em alguns estudos sobre a cultura portuguesa, são encontrados alguns pontos em comum, tais como: altos níveis de *in-group collectivism* e de lealdade, forte sentido de igualdade de género, exigência, tendência para o imprevisto, individualismo, níveis baixos de assertividade e orientação para o futuro (Carvalho & Silva, 2018). Quanto ao crescimento e caracterização dos *Millennials* portugueses não existe diferenças específicas relativamente ao resto da geração a nível internacional (Carvalho & Silva, 2018). Cresceram em prosperidade devido à entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, o que contribuiu para o incremento do número de estudantes universitários entre 1991 e 2011, devido ao investimentos feitos na educação (Carvalho & Silva, 2018). Mais recentemente, durante a última década, Portugal sofreu uma crise económica, o que provocou o aumento do desemprego, cortes nas

renumerações e a “fuga de cérebros” (Carvalho & Silva, 2018). Desde então, que tornou-se uma expectativa predominante dos *Millennials* trabalhar no exterior para aqueles que entram no mercado de trabalho (Carvalho & Silva, 2018).

1.2 Importância da Atração e da Retenção

1.2.1 Exploração dos conceitos de Atração e de Retenção

a) Atração

Atualmente, são várias as imposições que constituem aquilo que é “the perfect match” para as organizações e os candidatos (Doane, 2009; Reis & Braga, 2016). Existem inúmeros requisitos que tornam uma empresa atrativa para os colaboradores, tal como, existem certas competências que correspondem ao perfil ideal procurado pelas organizações (Doane, 2009). Consequentemente, é do interesse de ambos, que os seus interesses sejam alinhados, para obter o resultado mais vantajoso possível para cada um (Doane, 2009).

A atração é considerada a primeira etapa no processo de seleção (Martins & Cruz, 2019). A identificação do candidato que corresponda a todos os requisitos do perfil ideal procurado pela organização é um dos grandes desafios da gestão do talento (Martins & Cruz, 2019). Existe no mercado de trabalho uma grande competição para obter talento (Goessling, 2017; Sivertzen et al., 2013). As organizações precisam de aumentar a sua mão de obra ou precisam de substituir colaboradores que caíram no *turnover*, provocando assim, uma grande guerra por talento (Goessling, 2017). Daqui surge a necessidade de se destacarem da concorrência para possibilitar a aquisição de mais talento (Goessling, 2017). Portanto, para atrair futuros potenciais candidatos, é essencial que as organizações sejam admiradas e reconhecidas por estes (Bakanauskiene et al., 2016; Martins & Cruz, 2019; Reis & Braga, 2016).

A atração deve conduzir para um conjunto de sentimentos de orgulho e de pertença, onde o colaborador sente que a sua empresa é a melhor no mercado, e que é uma grande vantagem trabalhar na respetiva empresa (Deepa & Baral, 2022; Goessling, 2017; Martins & Cruz, 2019). Para tal, é necessário que as empresas desenvolvam estratégias de promoção da sua imagem organizacional para capturar a atenção do mercado (Goessling, 2017; Martins & Cruz, 2019). Esta atração de candidatos é

extremamente importante para o sucesso da empresa, pois, dá a conhecer a entidade organizacional aos candidatos, e é capaz de influenciar a sua perspetiva sobre a empresa e persuadir a sua tomada de decisão (Uwimpuhwe et al., 2018). As informações recolhidas durante o processo de atração vão formar a opinião dos candidatos sobre a organização, possibilitando assim, às empresas que demonstrem interesse pelas estratégias de recursos humanos, a capacidade de controlar e influenciar a perspetiva dos candidatos sobre a organização (Ilmia & Arquisola, 2022; Uwimpuhwe et al., 2018).

Desta forma, a atração deve ser algo estrategicamente planeada de forma contínua, para que a empresa seja facilmente reconhecida e atrativa, para além dos momentos em que está a fazer recrutamento (Reis & Braga, 2016). O próprio processo da atração já se iniciou, quando as pessoas revelam a intenção de querer trabalhar na empresa (Reis & Braga, 2016).

Foi desenvolvida uma escala que mede a atração, na perspetiva do talento sob três dimensões: prestígio/reputação da empresa, a atração/familiaridade e as intenções de trabalho (Deepa & Baral, 2022; Ilmia & Arquisola, 2022). Quando o prestígio/reputação da organização conduz para pensamentos de fama e renome quando ouvem o nome da empresa, existem fortes possibilidades de influenciar o candidato (Deepa & Baral, 2022; Ilmia & Arquisola, 2022). Na atração/familiaridade é demonstrado o interesse e perceções que o colaborador detém pela organização, a qual, geralmente, é passiva (Deepa & Baral, 2022; Ilmia & Arquisola, 2022). Já as intenções, baseiam-se na procura mais ativa de um emprego, para além da atração da empresa (Deepa & Baral, 2022). Devido a estas três dimensões, devem ser cumpridas as expectativas dos candidatos quanto à organização, para o bem do seu prestígio organizacional, cujo qual, irá impactar na atração de mais candidatos (Ilmia & Arquisola, 2022).

b) Retenção

O conceito do processo de retenção surgiu em 1970 (Hee & Rhung, 2019), sendo utilizado sobretudo na área dos Recursos Humanos (Abimbola, 2020). Pode ser definido como um ato contínuo de estimulação e de suporte aos colaboradores para a sua permanência na empresa por um longo período de tempo ou até o fim de um projeto (Hee & Rhung, 2019; Meirinhos et al., 2018; Munir et al., 2018; Sharafudeen, 2019). É a

relação/envolvência do colaborador com os princípios e objetivos da entidade numa base de confiança e compromisso (Martins & Cruz, 2019; Meirinhos et al., 2018).

Atualmente, um dos maiores problemas no mercado de trabalho são as elevadas taxas de *turnover* (Uwimpuhwe et al., 2018), sendo a retenção do talento a solução para este paradigma (Sharafudeen, 2019). Mas a própria implementação de estratégias de retenção de sucesso é um grande desafio para as organizações (Martins & Cruz, 2019; Sharafudeen, 2019). Não existe uma receita específica e correta que possa ser aplicada a todas as organizações, que contribuía para o sucesso do processo de retenção de colaboradores (Uwimpuhwe et al., 2018). Algo crucial na implementação destas estratégias é a compreensão das expectativas e necessidades dos colaboradores, de forma que, estas estratégias sejam adequadas aos seus desejos, e demonstrem reconhecimento pelo colaborador para, conseqüentemente, produzirem efeito na retenção dos mesmos (Martins & Cruz, 2019). A retenção dos colaboradores não se limita a apenas um fator, mas sim a várias estratégias inovadoras que precisam de ser geridas de forma coerente e planeada, para atuarem positivamente no sentido de compromisso e lealdade dos colaboradores a longo prazo (Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018).

Na literatura Abimbola, 2020; Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al, 2018 são encontrados vários indicadores que influenciam a retenção, como por exemplo: formação e desenvolvimento pessoal, *feedback* e reconhecimento, trabalho em equipa, flexibilidade de horários, salário e benefícios competitivos, gestão do conhecimento, estratégias de comunicação, segurança no posto de trabalho, realização profissional e pessoal, gestão *work-life balance*, participação na tomada de decisão, oportunidades de progressão de carreira, o cumprimento das condições de pagamento, justiça organizacional, ambiente de trabalho agradável e confortável, rotação dos postos de trabalho, gestão da documentação e respeito pelos valores e cultura organizacional. Abimbola (2020) adiciona, ainda, que, apesar de ser uma pequeno fragmento entre as estratégias existentes, a construção de uma relação de confiança e duradoura entre empresa e colaboradores é uma das melhores estratégias de retenção e a principal promotora do sucesso das organizações.

Todos estes fatores são determinantes e têm impacto direto na retenção do talento e no sucesso da organização, ao possibilitaram a permanência e lealdade dos colaboradores a longo termo, o aumento da sua satisfação e *engagement*, e ainda, a melhoria da sua performance e qualidade de trabalho (Abimbola, 2020; Martins & Cruz,

2019; Uwimpuhwe et al., 2018). Para além de que, através destas propostas e iniciativas, a retenção não se resume apenas à permanência e produtividade dos colaboradores, mas acaba, também, por funcionar como uma estratégia de atração de potencial talento (Abimbola, 2020).

A retenção e a boa gestão dos colaboradores, especialmente dos *Millennials*, é crucial para a competitividade da empresa, pois, permite a poupança de verbas, através da retenção dos colaboradores (Hee & Rhung, 2019; Munir et al., 2018). Ao reter os seus colaboradores por longos períodos de tempo, a empresa estará a poupar em custos de recrutamento, formação, desenvolvimento e em reduções de produtividade (Hee & Rhung, 2019; Munir et al., 2018). Para além dos custos monetários, a empresa estará a salvar tempo, e ainda, a garantir eficiência, pois, os processos de recrutamento e de desenvolvimento de novos colaboradores, ainda perduram por um extenso período de tempo, e não garantem a eficiência do novo colaborador (Hee & Rhung, 2019; Munir et al., 2018). Quando a organização perde um bom colaborador, é perdido ainda o conhecimento, as competências e as experiências profissionais que foram desenvolvidos dentro da empresa (Hee & Rhung, 2019; Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018). Desta forma, as estratégias de retenção demonstram-se extremamente essenciais para o bom funcionamento das organizações (Munir et al., 2018).

1.3 Estratégias de Atração e de Retenção

1.3.1 Estratégias de atração

A capacidade de atração de uma empresa colabora no seu sucesso organizacional e, conseqüentemente, ajuda a destacar-se da sua concorrência, a criar boa reputação, a reduzir o *turnover*, a elaborar uma boa cultura organizacional e aumenta a satisfação e lealdade dos colaboradores (Bakanauskiene et al., 2016). A maioria das empresas foca as suas estratégias de atração em planos de recompensas apelativos, como renumerações acima da média, benefícios complementares, desafios profissionais, ambientes de trabalho agradáveis, flexibilidade horária e oportunidades de desenvolvimento da carreira, devido à procura dos candidatos por estas características (Martins & Cruz, 2019; Reis & Braga, 2016). Mas, a atração deve, também, incluir conceitos como: programas de jovens talentos e *inbound recruiting* (Martins & Cruz, 2019).

Atualmente, é comum para a atração de talento a inserção de programas de jovens talentos (Ferreira, 2019; Martins & Cruz, 2019). Este programa pretende atrair e envolver jovens talentos na cultura da organização e nos pilares básicos da filosofia empresarial, tais como o desejo de aprendizagem constante, lealdade e paixão, concebendo assim, um plano de desenvolvimento interno a médio e longo prazos (Ferreira, 2019; Martins & Cruz, 2019). Apesar da sua semelhança com os tradicionais estágios, este programa difere em termos do processo de seleção, integração, duração, formação e desenvolvimento de competências e progressão de carreira (Ferreira, 2019). Acredita-se que este tipo de programas podem contribuir para a retenção e valorização do talento, devido a importância que estes têm para os jovens e a utilidade das características do programa (Ferreira, 2019). Não só é vantajoso para as organizações, pois permite a inserção de novo talento, como também é benéfico para os jovens ao dar a conhecer a realidade do trabalho (Ferreira, 2019). Ferreira (2019) acrescenta que este tipo de programas é a base de formação de futuros líderes e contribui para a formação e desenvolvimento de várias competências.

Contudo, a literatura sugere que as expectativas impostas a estes jovens talentos acabam por se revelar desapontantes, pois, demonstram inexperiência de trabalho e pouca identificação com a cultura organizacional (Martins & Cruz, 2019). Quando há necessidade e incorporação de talentos, há alguns aspetos que as empresas devem ter cuidado, considerando a sua cultura organizacional, como por exemplo: a definição do perfil do candidato a recrutar, a duração do programa, estabelecimento dos objetivos do programa, o processo de seleção, um plano de formação, o acompanhamento do candidato e a sua integração na empresa (Martins & Cruz, 2019).

Na dimensão atração são incluídos os conceitos de recrutamento e seleção (Martins & Cruz, 2019). O processo de recrutamento foca-se na atração de candidatos para as vagas disponíveis, seguido pelo processo de seleção que se compõe pela avaliação e a escolha do melhor candidato (Guales & Rosales, 2021; Martins & Cruz, 2019). Devido à escassez de talento existente, começam a ser abandonados os processos de recrutamento tradicionais, cujo foco aplicava-se nos interesses e desejos da empresa, e inicia-se o *inbound recruiting*, que se foca mais no candidato e no seu interesse pelos valores, missão e cultura da organização, sendo, por isso, outra estratégia determinante na atração de talento (Guales & Rosales, 2021; Martins & Cruz, 2019).

1.3.2 Estratégias de retenção

As entidades organizacionais enfrentam várias dificuldades na retenção de colaboradores devido às altas taxas de *turnover* existentes no mercado de trabalho (Uwimpuhwe et al., 2018). As maiores taxas de turnover tendem a ocorrer, especialmente entre colaboradores da geração *Millennial*, pois, com a entrada desta geração no mercado de trabalho, surgem novos valores e ideais, para os quais, os departamentos de Recursos Humanos não estão preparados (Sebastian & Virani, 2021). As estratégias de retenção encontram-se desatualizadas, ao continuarem mais adaptadas às gerações anteriores, do que propriamente para as características dos *Millennials* (Sebastian & Virani, 2021). Desta forma, as organizações precisam de alterar as suas estratégias convencionais, e desenhar planos estratégicos que capturem a atenção dos *Millennials* e os retenha na empresa (Damayanti et al., 2019; Stephens, 2020). É necessário que as organizações identifiquem e comuniquem os seus objetivos para garantir o alinhamento paralelo das metas da empresa, com os objetivos pessoais dos colaboradores, criando assim, um laço forte entre ambos (Hayat et al., 2022). Colaboradores satisfeitos com o seu emprego têm melhor retenção, companheirismo e produtividade, por isso, o foco das organizações deve ser direcionado no planeamento estratégico de novas estratégias, e identificação e correção das mesmas (Hassan & Jambulingam, 2018).

A literatura Hassan & Jambulingam, 2018; Hayat et al., 2022; Martins & Cruz, 2019; Mizoyan, 2020; Munir et al., 2018; Sharafudeen, 2019; Zaharee et al., 2018 sugere as seguintes estratégias para a promoção da retenção: programas de *onboarding*, *job shadowing*, programas de *employee experience*, relações interpessoais, *reverse mentoring* e programas de *coaching* ou *mentoring*.

O programa *onboarding* tem como objetivo integrar e envolver o novo colaborador, durante pelo menos três meses, na cultura organizacional e nas funções do seu cargo (Jeske & Olson, 2021; Martins & Cruz, 2019). Esta é uma fase fundamental para os colaboradores, ao ajudar na sua integração no novo ambiente de trabalho (Jeske & Olson, 2021). Receber bem os recém-contratados, além de criar relacionamentos e fortalecer laços, cria uma maior conexão do colaborador com a cultura e estratégia organizacional, sendo este um fator chave (Martins & Cruz, 2019; Maurer, 2019). Neste programa, o colaborador deve usufruir de visitas guiadas a mostrar as instalações e o seu funcionamento, tal como, formação nos sistemas de informação e outras ferramentas, e ainda, apresentação e acompanhamento dos seus colegas de trabalho para maior

envolvência social (Martins & Cruz, 2019; Maurer, 2019). A envolvência do colaborador durante os primeiros meses deste processo é fundamental, pois, conseqüentemente irá refletir-se positivamente na taxa de retenção (Maurer, 2019).

Outro processo de retenção do colaborador na empresa é através do *job shadowing*, em que este acompanha um especialista profissional durante algum tempo, para observar e aprender a sua função (Buzzeo & Cifci, 2017; Martins & Cruz, 2019; Rony et al., 2019). O colaborador poderá observar um como vários membros da equipa, e várias tarefas diferentes (Buzzeo & Cifci, 2017). Assim, o novo colaborador poderá assimilar o contexto pela sua perspetiva e observar as suas funções de forma mais eficiente (Buzzeo & Cifci, 2017; Martins & Cruz, 2019; Rony et al., 2019). Em áreas altamente técnicas com por exemplo em fábricas, o *job shadowing* pode ser extremamente importante ao providenciar informação e conhecimento em segurança (Buzzeo & Cifci, 2017). Para além destes fatores, o colaborador responsável pelo novo colaborador sentirá que a empresa depositou um voto de confiança no mesmo, e conseqüentemente, se sentirá mais motivado pois foi reconhecido pelo seu trabalho (Martins & Cruz, 2019), implicando conseqüências positivas na sua retenção.

O *employee experience*, outro conceito cada vez mais frequente, tem como objetivo gerar experiências positivas e memoráveis aos colaboradores de forma a que se sintam incluídos na organização (Martins & Cruz, 2019). O processo do *employee experience* consiste em todas as experiências e sentimentos vividos pelo colaborador, desde que entram na organização, passando por várias fases como: a candidatura, a entrevista, a seleção, integração, formação e desenvolvimento e ainda a avaliação e promoção (Florentine, 2019). Assim, o *employee experience* de cada colaborador vai variar consoante a experiência vivida em cada uma destas fases do ciclo de gestão do talento (Florentine, 2019).

Fatores importantes para um efeito positivo no *employee experience* são os seguintes: uma proposta de valor única a cada colaborador para a satisfação das suas necessidades profissionais e pessoais, orgulho de pertencer à entidade e por sua vez reter mais colaboradores e a experiência e o serviço prestado pela empresa em momentos decisivos na vida do colaborador, como por exemplo, admissão, promoções, avaliações de desempenho, saída e acontecimentos na vida pessoal do colaborador (Martins & Cruz, 2019; Pais, 2020). É através da resposta proporcionada pela empresa que influenciará a experiência do colaborador, contribuindo para o aumento da satisfação, do desempenho

e do seu comprometimento organizacional, que impactará positivamente a retenção de talento na organização (Martins & Cruz, 2019; Pais, 2020).

Para além destes conceitos elaborados, o ambiente de trabalho, entendido enquanto espaço fisicamente e socialmente confortável, que providencie oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, é reconhecido como influente na retenção de colaboradores (Damayanti et al., 2019). Relações saudáveis entre colaboradores impactam positivamente o ambiente de trabalho e conduzem para a sua permanência na organização a longo prazo (Munir et al., 2018). Algumas recomendações para reter os *Millennials* passam por investir o tempo e o esforço no desenvolvimento de relações honestas e claras com os colaboradores. (Sharafudeen, 2019). A confiança é um fator base para a construção de todas as relações fortes, por isso, comportamentos que contribuam para fortalecer a confiança entre organização e colaboradores, consequentemente têm impactos positivos e significativos na sua retenção (Sharafudeen, 2019). Estas relações são um fator fulcral para os *Millennials*, porque, frequentemente, estes são tratados como estagiários, e não são tomados em consideração quando entram pela primeira vez na empresa (Munir et al., 2018).

Outra forma de prevenir o *turnover* é utilizar o método “*reverse mentoring*” (Özçelik, 2015). Os *Millennials* por serem uma recente aquisição ao mercado de trabalho, tem menos experiência devido a sua juventude, e por isso o seu processo de progresso na carreira é inicialmente muito lento (Özçelik, 2015). O método “*reverse mentoring*” baseia-se em utilizar os *Millennials* como mentores ou ajudantes de colaboradores sénior, em áreas como marketing viral, tecnologias de computador e design, entre outros (Murphy, 2012; Özçelik, 2015; Smith, 2013). Enquanto que, em troca dos conhecimentos prestados, os *Millennials* aprendem de igual forma com as gerações mais antigas na organização (Murphy, 2012; Smith, 2013). Assim, com este contributo, poderão avançar mais rapidamente na sua carreira e estarão a contribuir para a empresa desde o primeiro dia (Murphy, 2012; Özçelik, 2015). Para além, da utilização do conhecimento tecnológico dos *Millennials*, o *reverse mentoring* contribui para a construção de relações entre gerações, formulação de indícios de liderança, impulsionamento da inovação e aumento da diversidade (Murphy, 2012; Smith, 2013). Através do *reverse mentoring*, os *Millennials* sente-se valorizados aumentando a sua vontade de permanência na empresa (Martins & Cruz, 2019).

Acrescenta-se ainda nesta lista de estratégias de processos de retenção os programas de *coaching* e *mentoring*. O *coaching* é um método que contribui na aprendizagem e no desenvolvimento profissional dos colaboradores, correspondendo assim, as necessidades de resposta dos *Millennials* de independência e *feedback* (Sharafudeen, 2019). Neste processo, é essencial a adoção de uma abordagem personalizada nas interações e relações com os colaboradores dependendo das suas necessidades (Sharafudeen, 2019). Através da aquisição de novas competências como pensamento crítico e autonomia pessoal, possibilitarão que os *Millennials* cheguem por si mesmos às suas próprias conclusões, em vez de apenas esperarem que lhe sejam dadas as respostas, logo estratégias muito apreciadas por esta geração (Goessling, 2017; Sharafudeen, 2019).

Para além destes processos, é possível encontrar na literatura, Özçelik, 2015; Naim & Lenka, 2018; Bakanauskiene, 2016; Jerome et al, 2014; Larasati & Hasanati, 2019; Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al, 2018; Zaharee et al, 2018; Sharafudeen, 2019; estratégias que influenciam simultaneamente, a atração e a retenção de colaboradores, especialmente da geração *Millennial*.

Sendo uma delas, o processo de *feedback* e reconhecimento. Esta estratégia é especialmente dedicada para a geração *Millennial*, pois, como já mencionado anteriormente, uma das principais características dos *Millennials*, é sua necessidade constante de requer *feedback* contínuo e imediato sobre a sua performance, para assim, poderem avaliar o seu desenvolvimento (Özçelik, 2015). Se considerarem que não estão a ser reconhecidos pelas suas capacidades e contribuições, existe mais possibilidades de simplesmente abandonarem a empresa (Uwimpuhwe et al., 2018). Assim, empresas que tenham a preocupação de providenciarem *feedback* e reconhecimento aos seus colaboradores, serão atrativas e cobiçadas pela geração *Millennial* (Bakanauskiene et al., 2016; Zaharee et al., 2018) ao mesmo tempo que reforçam a sua vontade de permanência na empresa.

Desta forma, é recomendado que as organizações elogiem os seus colaboradores *Millennials* com críticas positivas sobre o seu trabalho e de como influenciaram positivamente a empresa (Özçelik, 2015). Assim, através de um *feedback* honesto e direto, é desenvolvida uma relação de confiança entre a empresa e o colaborador, onde mais facilmente serão aceites críticas construtivas, sem cair no erro de fazer micro gestão, controlando minuciosamente as atividades dos *Millennials* no local de trabalho (Suleman

& Nelson, 2011). Para além disso, quando alguém é reconhecido pelo seu trabalho, este automaticamente se sente apreciado, e conseqüentemente será mais cooperativo e confiante nas suas próximas tarefas (Munir et al., 2018). A aposta em sistemas de gestão de performance mais frequentes teria um impacto positivo nas necessidades de resposta de *feedback* contínuo e *coaching* dos *Millennials*, pois, mais de 60% dos colaboradores pertencentes a esta geração, requisitam pelo menos, uma vez ao dia, a ajuda dos seus gerentes (Özçelik, 2015).

Uma liderança estratégica que combine duas características dos *Millennials*: a necessidade de receber ajuda e direções dos seus líderes, e o desejo de contribuir para a organização para o sucesso dos seus objetivos (Naim & Lenka, 2018). Estes dois fatores alinhados com a estratégia da empresa podem elevar para uma maior compreensão dos seus papéis e da sua importância (Naim & Lenka, 2018). Esta estratégia cria uma conexão com a empresa e as suas metas, eleva o sentimento de reconhecimento pelos contributos feitos pela organização e reforça a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dentro da empresa (Naim & Lenka, 2018). Desta forma, o *feedback* e o reconhecimento conduzem para o aumento da satisfação e da produtividade, o incremento do *employee engagement* e melhor qualidade no serviço ao cliente, logo impactando positivamente na atração e retenção (Munir et al., 2018).

Salienta-se ainda, um dos incentivos mais apreciados pelos *Millennials*, o *work-life balance* (Bakanauskiene et al., 2016; Jerome et al., 2014; Larasati & Hasanati, 2019). A possibilidade de equilibrar tempo livre, responsabilidades e sentimentos, é bastante atraente principalmente para os *Millennials* e impacta positivamente a sua satisfação e lealdade, e fortalece a sua relação com a empresa (Bakanauskiene et al., 2016; Larasati & Hasanati, 2019; Sharafudeen, 2019). O *work-life balance* pode assim funcionar como uma estratégia de *employee engagement*, pois, para além de aumentar a lealdade dos colaboradores, o desempenho e produtividade organizacional, diminui os custos de rotatividade, o *turnover* e o absentismo, e ainda, contribui para a atração e retenção de talento e o seu envolvimento dentro da empresa (Goessling, 2017; Larasati & Hasanati, 2019). Assim, em vez dos planos de remuneração e benefícios tradicionais e rígidos os sistemas de recompensas mais personalizados e flexíveis, como por exemplo, incluindo estratégias de flexibilidade, *work-life balance* poderão ser mais eficazes, quer no processo de atração quer no processo de retenção (Martins & Cruz, 2019; Sharafudeen, 2019).

Os resultados do estudo da Deloitte (2016) demonstraram que 88% da amostra desejava ter poder de controlo sobre as horas a que começava e terminava o seu trabalho, e 75% relatou que gostariam de poder trabalhar a partir de casa ou noutros locais onde contribuísse mais para a sua produtividade (Zaharee et al., 2018). Esta flexibilidade é de grande valor para os *Millennials* que muitos dizem preferir esta flexibilidade ou mais férias, a um aumento de remuneração (Goessling, 2017; Zaharee et al., 2018). Apesar de não ser possível para a maioria, em certos cargos, Sharafudeen (2019) sugere ser disponibilizada a opção de customizar o seu próprio horário e trabalhar remotamente, como estratégias de retenção bastante eficazes.

Outro fator importante a ter em consideração é uma forte cultura organizacional para a atração e retenção de talento (Sharafudeen, 2019). Através de uma cultura organizacional desenhada para servir os valores e ideais dos *Millennials*, a empresa obterá a atenção destes jovens talentos (Jerome et al., 2014). Na introdução à organização, os colaboradores não estão a par da cultura organizacional e expectativas, por isso, o processo de partilha de informações, conhecimento, transferência de *insights* e apoio de colegas e superiores será fundamental e valorizada, especialmente pelos *Millennials*, pois reconhecem este apoio fulcral para a sua atração e para a sua retenção (Naim & Lenka, 2018). A cultura organizacional pode ser um “trunfo na manga”, ao ser capaz de influenciar o comportamento e sentimentos dos *Millennials* quanto à empresa (Sharafudeen, 2019). E, se esta for bem executada, irá unir os colaboradores na mesma visão e identificação organizacional, estimulando a dinâmica da empresa, e desenvolvendo assim uma estratégia de longo prazo, muito mais eficaz na permanência dos colaboradores, do que um salário (Hayat et al., 2022; Sharafudeen, 2019; Zaharee et al., 2018). A cultura organizacional acaba por funcionar como um espelho, ao refletir como os colaboradores se sentem e visionam a empresa (Sharafudeen, 2019). Desta forma, é essencial uma cultura que demonstre preocupação de acomodar e apoiar a diversidade dentro do ambiente de trabalho (Sharafudeen, 2019), canais de comunicação aberta e informal (Abimbola, 2020; Jerome et al., 2014), *casual dress code* e espaços agradáveis dentro da organização, são algumas das formas que podem ajudar os *Millennials* mais confortáveis e seguros no lugar de trabalho (Jerome et al., 2014)

Posteriormente, um dos principais incentivos de atração e retenção existentes, não só para os *Millennials*, como para as outras gerações, é certamente o salário e benefícios financeiros (Arora & Dhole, 2019; Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018;

Zaharee et al., 2018). Os modelos tradicionais de remuneração e benefícios para todos os colaboradores está a ser substituído por sistemas de remuneração variáveis baseadas em personalização e flexibilidade, para todas as categorias profissionais para incentivar um melhor desempenho (Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018). É necessário observar e identificar as características do público-alvo da organização, pois, certos incentivos são mais relevantes do que outros, dependendo dos seus valores e necessidades, das várias gerações (Doane, 2009).

Num estudo realizado pela Deloitte, em 2016, este incentivo era é um dos principais motivadores, mas não é razão o suficiente para a escolha ou no abandono da organização (Martins & Cruz, 2019; Zaharee et al., 2018). Estes autores sublinham que, um simples aumento geral nas remunerações pouco contribui na retenção de talento (Zaharee et al., 2018). São os benefícios os que apresentam maior potencial para eficazmente reter talento a longo prazo (Zaharee et al., 2018).

Outro tipo de elementos não financeiros são cada vez mais importantes para os colaboradores, devido a sua influência em outros aspetos da sua vida, como por exemplo, o *work-life balance*, trabalho desafiante, estabilidade do emprego e bem-estar no ambiente de trabalho (Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018). É igualmente apreciado, um pacote de benefícios que incluam: vales de creche e de formação, dias de férias adicionais, seguro de saúde, programas de reconhecimento, *gym pass*, possibilidade de teletrabalho, voluntariado, planos de pensões, descontos em combustível, flexibilidade de horários, programas de mobilidade, entre outros (Martins & Cruz, 2019)

Após o salário e benefícios financeiros, as oportunidade de desenvolvimento profissional surge como uma das principais motivações dos *Millennials* (Zaharee et al., 2018). Introduzir estratégias eficazes que permitam oportunidades de progredir no emprego ou internacionalmente são essenciais, (Hayat et al., 2022) pois, permite aos *Millennials* ter maior poder de controlo e planeamento da suas próprias carreiras, fortalecendo assim o seu nível de retenção (Özçelik, 2015). No mesmo estudo executado pela Deloitte (2016), cerca de 71% dos inquiridos mencionaram que abandonariam os seus empregos dentro de dois anos devido à falta de desenvolvimento pessoal (Zaharee et al., 2018). Este acontecimento deve-se ao desejo e competitividade dos *Millennials* (Zaharee et al., 2018).

Atendendo á personalidade dos *Millennials*, uma das estratégias que é especialmente importante para esta geração, é o emprego com propósito (Sharafudeen, 2019; Zaharee et al., 2018). Como são atraídos pela ideia de serem promotores da mudança (Zaharee et al., 2018), a organização deve atribuir a visão de como cada contribuição feita contribui para a “*big picture*”, e como se relaciona com a missão, a estratégia e os objetivos da empresa (Suleman & Nelson, 2011). A este respeito, Zaharee e colegas (2018) reconhecem que “o sentimento de pertença a uma organização é admirável quando partilha os mesmos valores que os colaboradores”, reforçando o desejo de atração e retenção.

Outra estratégia atraente principalmente para esta geração deriva da sua aptidão tecnológica (Bakanauskiene et al., 2016). Através do *engagement* com as inovações tecnológicas, estas possibilitaram o aumento da aprendizagem, desenvolvimento atração e retenção dos colaboradores (Özçelik, 2015; Shaikh & Jindal, 2017). Ferramentas disponibilizadas pela tecnologia, como jogos educacionais, *chat rooms*, videoconferências, cursos online e meios sociais online como *Facebook*, *Yammer* e *Twitter* são importantes, pois permitem uma constante atualização do conhecimento na área de negócio, característica muito atrativa principalmente para a geração *Millennial*, que veem oportunidades de crescimento e desenvolvimento interno, logo desejando permanecer em ambientes organizacionais que os adotem tecnologia (Özçelik, 2015; Shaikh & Jindal, 2017).

As organizações devem encantar os candidatos, por isso, uma das principais estratégias a utilizar é o *employer branding* (Martins & Cruz, 2019; Özçelik, 2015). Estudos evidenciam que quando potenciais candidatos encontram-se à procura de um emprego, estes são especialmente atraídos por empresas com que se identificam, e partilham os mesmos valores e interesses (Sivertzen et al., 2013). Um dos principais dilemas dos candidatos é se a entidade empresarial a qual se candidatam irá corresponder com as suas expectativas e necessidades, tais como: oportunidades de progressão de carreira, políticas de recompensas agradáveis e constantes desafios no cargo (Martins & Cruz, 2019). Sendo assim, é fulcral a aposta nas estratégias de *employer branding*, pois, os candidatos quando procuram um emprego têm em consideração várias organizações, e a reputação da empresa é um dos aspetos mais importantes a saber (Sivertzen et al., 2013). Assim, através da aposta na imagem da empresa, vários estudos demonstram que as organizações com estratégias fortes de *employer branding* criam uma imagem mais positiva e impactante nos candidatos (Goessling, 2017; Martins & Cruz, 2019; Reis &

Braga, 2016; Sivertzen et al., 2013). Para além do efeito do *employer branding* na diferenciação da organização e lealdade dos colaboradores, este funciona como uma estratégia a longo prazo, que contribuirá para o aumento da produtividade, melhoria dos processos de recrutamento e um fluxo contínuo de potenciais candidatos (Reis & Braga, 2016)

O posicionamento do *employer branding* das organizações pode ser determinado através da (1) experiência da marca (primeiras impressões dos candidatos), (2) tentativa (justificação do interesse na vaga da empresa), (3) consciência (o que a organização pratica e o seu sucesso aderente), (4) retenção (visionamento dos colaboradores sobre a empresa e possibilidade de recomendação a outros candidatos), (5) saliência (perceção dos candidatos sobre a entidade) e (6) antigos colaboradores (testemunho de antigos colaboradores) (Martins & Cruz, 2019).

Com a implementação de pacotes de benefícios económicos, funcionais e psicológicos, as organizações são capazes de criar a diferença e atrair potenciais candidatos, como também envolver e motivar os colaboradores atuais (Reis & Braga, 2016; Sivertzen et al., 2013). A organização deve possuir a capacidade de se distinguir da concorrência e estabelecer uma relação emocional com os candidatos (Reis & Braga, 2016). Ao ilustrar os valores e cultura organizacional da empresa, através das redes sociais, de vídeos e imagens, ou ainda através de canais não oficiais como numa conversa entre colegas de trabalho, é executado o *employer branding* (Martins & Cruz, 2019). Durante este processo, é realçada a importância de cumprir todas as promessas realizadas, pois, a integridade e consistência são características valorizadas (Özçelik, 2015). Desta forma, é provocado a atração do melhor ativo disponível no mercado e satisfação nos colaboradores atuais da empresa, devido a propagação do bom nome da organização como excelente empregador (Martins & Cruz, 2019; Sivertzen et al., 2013). O *employer branding* não só contribuirá para a atração de novo talento, como conduzirá para a redução dos custos de contratação e da taxa de *turnover* (Martins & Cruz, 2019). Por isso, é importante que as entidades comecem a trabalhar desde o interior para o exterior na sua marca e imagem (Martins & Cruz, 2019).

O *employer branding* pode ser direcionado para duas audiências: a interna e a externa (Sivertzen et al., 2013). A estratégia de *employer branding* para os colaboradores internos pode ser identificada através do seu impacto no sentimento de identificação e pertença com a cultura organizacional e o seus valores e o nível de satisfação e retenção

(Martins & Cruz, 2019; Sivertzen et al., 2013). Já a estratégia de *employer branding* para o nível exterior, baseia-se em como a organização é vista, e como é avaliada como empregadora por fora (Sivertzen et al., 2013). Esta pode ser avaliada pelo número de candidatos, no tempo de seleção do candidato desejado, na satisfação do candidato com a proposta e sua satisfação agora no cargo (Martins & Cruz, 2019).

1.4 Dificuldades existentes na Atração e Retenção dos Millennials

Atualmente, um dos principais desafios nos Recursos Humanos centra-se na identificação de *engagement drivers* para os *Millennials* (Özçelik, 2015), das elevadas taxas de turnover e a crescente guerra por talento (Martins & Cruz, 2019). Neste ambiente bastante competitivo, todas as organizações desejam reter os seus colaboradores e evitar a fuga de conhecimento (Abimbola, 2020; Hassan & Jambulingam, 2018; Sharafudeen, 2019). Mas, este objetivo torna-se difícil de atingir quando a geração com os níveis de educação mais avançados ou superiores é também a geração com mais problemas de lealdade e compromisso para com as empresas (Arora & Dhole, 2019; Damayanti et al., 2019; Hassan & Jambulingam, 2018; Munir et al., 2018). Os *Millennials* reconhecem o seu potencial e sabem que as organizações precisam deles (Serralheiro, 2020). Consequentemente, as empresas moldam-se aos valores e necessidades dos colaboradores, em vez de ser ao contrário (Serralheiro, 2020). Desta forma, é observado especialmente nos *Millennials*, que quando os seus critérios não são correspondidos, estes rapidamente caem no aborrecimento e procuram por novos desafios, noutras organizações ou *self-employment* (Abimbola, 2020; Damayanti et al., 2019; Hassan & Jambulingam, 2018; Larasati & Hasanati, 2019; Naim & Lenka, 2018). Um problema denotado na literatura é o aumento contínuo das reformas da geração *Baby Boomer* em simultâneo com o excesso de oferta de vagas nas organizações (Serralheiro, 2020). Devido a este acontecimento, existe mais oportunidades de emprego para alimentar as tendências de abandono dos *Millennials*, pois, a oferta é vasta, salientando a necessidade de reter esta geração (Serralheiro, 2020). A grande maioria dos *Millennials* não espera ficar mais de cinco anos na mesma empresa (Arora & Dhole, 2019). Apenas 17% permaneceria na empresa após cinco anos e 5% espera sair logo no primeiro ano (Arora & Dhole, 2019). Esta imagem é especialmente preocupante porque é nos primeiros anos que as organizações mais investem nos seus colaboradores para o desenvolvimento das suas

competências e conhecimento (Arora & Dhole, 2019). Conseqüentemente, existe uma grande pressão nas organizações para perceberem como os *Millennials* valorizam o seu emprego (Spencer, 2021).

Apesar das novas dinâmicas de trabalho e o aumento da competição no mercado, não houve uma atualização significativa nas estratégias de Recursos Humanos, sendo esta refletida no desinteresse dos *Millennials*, no absentismo e nos níveis altos de *turnover* (Hassan & Jambulingam, 2018; Naim & Lenka, 2018). Para além da influência de condições externas que não podem ser controladas pelas empresas que resultam no *turnover*, tais como: a localização da empresa, o retorno às universidades para melhorar a educação, mudança de profissão, entre outras (Sharafudeen, 2019). Esta geração é especialmente atraída por fatores além de oportunidades de progressão da carreira e prémios e recompensas (Abimbola, 2020; Sharafudeen, 2019), como por exemplo: o *work-life balance* (Arora & Dhole, 2019), o desenvolvimento pessoal e profissional (Abimbola, 2020), ambiente de trabalho descontraído, oportunidades de progressão de carreira, diversidade dentro da empresa, horários flexíveis, e interesse por organizações menos tradicionais que abandonaram hierarquias rígidas e verticais, e programas tradicionais de desenvolvimento (Özçelik, 2015). Benefícios como estes, contribuirão para o desenvolvimento do sentimento de compromisso com a empresa (Özçelik, 2015). Desta forma, este autor Özçelik (2015) sugere que os departamentos de Recursos Humanos criem processos de recrutamento, ferramentas de seleção, estratégias de desenvolvimento e sistemas de recompensas consoante as preferências e as necessidades dos seus colaboradores.

A literatura Machado, 2021; Sebastian & Virani, 2021; Spencer, 2021 sublinha, contudo que apesar de as estratégias implementadas pelas organizações continuarem, ainda, muito adaptadas para as gerações anteriores como, os *Baby Boomers* e Geração X, importa investir na sua atualização de modo a responder mais adequadamente às expectativas dos *Millennials*, pois existem consideráveis discrepâncias na personalidade entre esta geração e as anteriores, relativamente às suas características, estilos de trabalho e expectativas de trabalho (Damayanti et al., 2019; Jerome et al., 2014; Machado, 2021; Özçelik, 2015). Como exemplo são encontrados vários procedimentos de atração e retenção de colaboradores, tais como, fundos de pensão e benefícios de performance. Estes fatores podem ser motivadores para gerações como *Baby Boomers* e Geração X, mas não produzem efeito nos *Millennials* (Stephens, Duane, 2020). Existe, assim,

exaustão nas empresas devido à incompatibilidade com a forma de trabalho e os interesses desta geração, criando dificuldade na sua retenção (Sebastian & Virani, 2021). Para além disto, existem disparidades de valores das gerações anteriores, comparativamente com os valores de trabalho dos *Millennials*, tais como: a necessidade de *feedback* e reconhecimento, a carência de um propósito no emprego e a sua ambição (Damayanti et al., 2019; Serralheiro, 2020; Suleman & Nelson, 2011). Estas diferenças podem provocar conflitos no trabalho como equívocos, problemas de comunicação, redução da satisfação e produtividade no trabalho (Damayanti et al., 2019; Suleman & Nelson, 2011). Desta forma, na literatura Jerome et al, 2014; tem vindo a sugerir uma reformulação nas estratégias de atração e retenção estabelecidas, para uma melhor adaptação às características únicas e desafiantes dos *Millennials*.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Formulação do problema e dos objetivos da investigação

A atração, e principalmente, a retenção de colaboradores sempre foi um problema constante para os departamentos de Recursos Humanos, embora que, com a entrada dos *Millennials* no mercado de trabalho, este exponenciou-se (Abimbola, 2020; Özçelik, 2015). Esta geração não tem sentido de lealdade ou de compromisso com a organização na qual trabalha, ao facilmente abandonar o seu emprego por outro que desperte mais o seu interesse (Özçelik, 2015; Sharafudeen, 2019). Estudos indicam que os *Millennials* aos 28 anos são capazes de já ter mudado sete vezes de emprego, e é estimado que aos 38 anos, o valor chegue entre 10 a 14 vezes (Abimbola, 2020). Tendo em conta estes valores, a gestão desta geração é um grande desafio, considerando que esta geração ocupa quase 47% da mão de obra mundialmente (Abimbola, 2020). É preciso uma reformulação imediata das estratégias de retenção estabelecidas para uma melhor adaptação às características únicas e desafiantes dos *Millennials*, pois, estas estratégias continuam, ainda, mais adaptadas para os *Baby Boomers* e Geração X do que propriamente para os *Millennials* (Sebastian & Virani, 2021). O problema agrava-se em setores como, por exemplo, o setor do IT, ao ser uma das principais áreas que mais emprega colaboradores *Millennial*. Com esta área em constante desenvolvimento e crescimento, existe várias oportunidades de empregabilidade, conduzindo para baixas taxas de retenção (Sharafudeen, 2019).

A partir deste pressuposto e de toda a moldura teórica apresentada, foi formulada a seguinte questão de investigação: “Como é que as estratégias de atração e retenção implementadas pelas empresas do setor do *IT* em Portugal, estão a contribuir para a atração e retenção de colaboradores *Millennial*?”.

Quanto ao objetivo central, pretende-se compreender as estratégias de Recursos Humanos ajustadas aos *Millennials*. Como objetivos específicos norteadores desta investigação, propomos:

- Explorar as estratégias implementadas pelas empresas de *IT* para a atração e retenção dos *Millennials*.
- Compreender de que modo as empresas de *IT* correspondem às necessidades e aos interesses característicos dos *Millennials*.
- Caracterizar as dificuldades na atração e na retenção dos *Millennials* enfrentadas pelas empresas de *IT*.

- Identificar os desafios de RH inerentes à gestão multigeracional.

Tendo em consideração, os objetivos estipulados e a estruturação teórica, foi elaborada, com base na literatura revista, a seguinte tabela de perguntas e respetivos objetivos para o construção do guião das entrevistas.

Tabela 1- Guião da entrevista com os objetivos e fundamentação teórica

Pergunta da Entrevista	Objetivos	Fundamentação teórica
Parte 1- Geração <i>Millennial</i>		
Como caracteriza os <i>Millennials</i> segundo a sua experiência com esta geração no setor do <i>IT</i> ?	Caracterizar as dificuldades na atração e retenção dos <i>Millennials</i> enfrentadas pelas empresas de <i>IT</i> .	Hassan & Jambulingam (2018) Sharafudeen (2019) Thompson & Gregory (2012)
Quais são as principais diferenças que relata entre esta geração e as anteriores?	Identificar os desafios de RH inerentes à gestão multigeracional	Damayanti et al (2019) Özçelik (2015) Stephens (2020)
Os <i>Millennials</i> , ao contrário dos <i>Baby Boomers</i> , seguem a regra de “trabalhar para viver”, e não “viver para trabalhar”. Que diferenças identifica entre o desempenho e motivação profissional de cada geração, tendo em conta a afirmação? Existe conflito de interesses devido à presença das várias gerações?	Identificar os desafios de RH inerentes à gestão multigeracional.	Arora & Dhole (2019) Özçelik (2015) Stephens (2020)
Que estratégias a organização utiliza para satisfazer a necessidade de desenvolvimento pessoal dos <i>Millennials</i> ?	Compreender se as empresas de <i>IT</i> correspondem com as necessidades e os interesses característicos dos <i>Millennials</i> .	Naim & Lenka (2018) Serralheiro (2020) Sharafudeen (2019) Özçelik (2015) Reis & Braga (2016)
Através de que estratégias, a empresa responde aos interesses e necessidades característicos dos <i>Millennials</i> , para um maior sentido de identificação pessoal destes com a empresa? (Como por exemplo: gestão <i>work-life balance</i> , casualidade e informalidade na comunicação, <i>feedback</i> e reconhecimento, identificação com a cultura organizacional, diversidade cultural, etc.)	Compreender se as empresas de <i>IT</i> correspondem com as necessidades e os interesses característicos dos <i>Millennials</i> .	Goessling (2017) Jerome et al (2014) Mirzoyan (2020) Munir et al (2018) Özçelik (2015) Sharafudeen (2019) Sebastian & Virani (2021) Serralheiro (2020) Stephens (2020) Zaharee et al (2018)

Parte 2- Desafios no Setor das IT		
Quais características únicas da personalidade dos <i>Millennials</i> afetam a retenção de talento na sua organização, tendo em consideração o mundo de oportunidades que o setor do <i>IT</i> oferece? E que outros desafios específicos têm sentido com esta geração no setor do <i>IT</i> ?	Caracterizar as dificuldades na atração e retenção dos <i>Millennials</i> enfrentadas pelas empresas de <i>IT</i> .	Sharafudeen (2019) Özçelik (2015)
Na sua opinião, quais são os principais promotores de insatisfação/desmotivação no setor do <i>IT</i> ?	Caracterizar as dificuldades na atração e retenção dos <i>Millennials</i> enfrentadas pelas empresas de <i>IT</i> .	Sharafudeen (2019)
Tornou-se “regra” ou uma expectativa para os <i>Millennials</i> trabalhar no estrangeiro quando entram no mercado de trabalho. Quais foram as consequências deste acontecimento no setor do <i>IT</i> e as dificuldades na atração dos <i>Millennials</i> atendendo à probabilidade de melhores oportunidades no estrangeiro?	Caracterizar as dificuldades na atração e retenção dos <i>Millennials</i> enfrentadas pelas empresas de <i>IT</i> .	Carvalho & Silva (2018)
Parte 3 – Processos de Atração e Retenção dos <i>Millennials</i>		
Quais são os processos e estratégias que estão a ser implementados na empresa para atração dos <i>Millennials</i> ? (Como por exemplo: programas de jovens talentos e <i>inbound recruiting</i> , <i>feedback</i> e reconhecimento, forte cultura organizacional, salário e benefícios financeiros, desafios profissionais, flexibilidade horária e oportunidades de desenvolvimento da carreira.) Dentro destas estratégias, qual prática considera que se destaca para os <i>Millennials</i> ?	Explorar as estratégias implementadas pelas empresas de <i>IT</i> para a atração e retenção dos <i>Millennials</i> .	Goessling (2017) Bakanauškiene et al (2016) Martins & Cruz (2019) Reis & Braga (2016) Ilmia & Arquisola (2022) Uwimpuhwe et al (2018)
No caso da sua empresa, quais são as estratégias de retenção aplicadas para a permanência dos <i>Millennials</i> na empresa? Por exemplo: <i>onboarding</i> , <i>job shadowing</i> , <i>employee experience</i> bom ambiente de trabalho, “ <i>reverse mentoring</i> ”, <i>coaching e mentoring</i> , <i>employer branding</i> e pacotes de benefícios. Dentro destas estratégias, qual prática considera que se destaca para os <i>Millennials</i> ?	Explorar as estratégias implementadas pelas empresas de <i>IT</i> para a atração e retenção dos <i>Millennials</i> .	Martins & Cruz (2019) Sharafudeen (2019) Uwimpuhwe et al (2018) Abimbola (2020) Ferreira (2019) Damayanti et al (2019) Stephens (2020) Maurer (2019) Florentine (2019)

De que forma é executado o processo de <i>onboarding</i> na empresa?	Explorar as estratégias implementadas pelas empresas de <i>IT</i> para a atração e retenção dos <i>Millennials</i> .	Jeske & Olson (2021) Maurer (2019) Martins & Cruz (2019)
Na sua opinião que estratégias inovadoras vê a ser aplicadas no futuro?	Explorar as estratégias implementadas pelas empresas de <i>IT</i> para a atração e retenção dos <i>Millennials</i> .	
Pretende acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?	Explorar as estratégias implementadas pelas empresas de <i>IT</i> para a atração e retenção dos <i>Millennials</i> .	

Neste sentido, serão apresentados nos capítulos seguintes, os elementos metodológicos, entre os quais, a metodologia privilegiada, a amostra, o tipo de técnica e respetivos procedimentos da recolha de informação utilizados que permitiram a organização e elaboração do estudo.

2.2 Metodologia do estudo

A metodologia provém da interação das duas vertentes: teoria e método, que juntamente moldam o percurso da investigação (Augusto, 2014). Existem dois tipos de metodologias nos estudos científicos: a qualitativa e a quantitativa (Mack et al., 2005; Nassaji, 2020). Podemos definir, de uma forma geral, que a metodologia qualitativa é um tipo de investigação que explora e interpreta o processo, ao contrário da metodologia quantitativa que analisa o produto ou resultado da pesquisa, através de dados numéricos (Augusto, 2014; Nassaji, 2020).

O percurso da investigação está interpolado com o que queremos saber e como chegar lá, ou seja, é influenciado pela natureza do problema inicial e dos acontecimentos em estudo (Augusto, 2014). O uso de uma metodologia ou de outra, depende dos objetivos do estudo e do problema a ser estudado visto que, diferentes metodologias correspondem com propósitos e questões de investigação diferentes (Augusto, 2014; Martins, 2004; Rego et al., 2018). Deste modo, a escolha da metodologia para uma investigação, não pode ser uma questão de preferência (Augusto, 2014; Rego et al., 2018).

Considerando os objetivos e a questão de investigação estar centrada em torno de explorar as estratégias implementadas pelas empresas do setor do *IT* em Portugal, para a atração e retenção da geração *Millennial*, foi eleita a metodologia qualitativa para o

estudo, devido à necessidade e pertinência de ouvir, através de entrevistas semiestruturadas, os testemunhos de Gestores de Recursos Humanos deste setor, que experienciam na primeira pessoa, as dificuldades e as vantagens de trabalhar com a geração *Millennial*.

A metodologia qualitativa envolve um processo cuidadoso de identificação do problema, recolha, análise, explicação, avaliação e interpretação de dados, sendo fulcral o seu rigor e qualidade (Nassaji, 2020). A natureza da informação analisada é através de dados não quantificados, que podem ser obtidos através de entrevistas, arquivos, *focus group*, notas, observações, diários, fotos e textos para a aquisição de informação e envolvimento ou observação de contextos físicos e remotos (Fischer & Guzel, 2023; Nassaji, 2020). Os resultados obtidos, através do método qualitativo, serão apresentados através de palavras/texto, em vez de números, onde as perguntas realizadas são geralmente ‘O quê’, ‘Como’ e ‘Porquê’ (Parente, 2022). Existem padrões de qualidade da metodologia qualitativa que julgam a consistência e rigor do estudo, para garantir o sucesso e a credibilidade do estudo, sendo estas as noções de confiabilidade e validade (Augusto, 2014; Nassaji, 2020).

Algumas vantagens desta metodologia são:(1) a possibilidade de o investigador questionar os participantes colocando outras perguntas além das questões preparadas; (2) através do uso de perguntas abertas, é permitido aos participantes a oportunidade de explorar as suas respostas, em vez de respostas fixas como na metodologia quantitativa (Mack et al., 2005); (3) privilegia a representatividade, pois, são trabalhados estudos de caso que envolvem indivíduos, comunidades, grupos, instituições, entre outros (Martins, 2004; Rego et al., 2018); (4) tem a capacidade de fornecer dados sobre o lado mais “humano” da questão, apresentar histórias de vida ou entrevistas com profundidade que podem não ser antecipadas pelo investigador (Mack et al., 2005; Martins, 2004) ou apresentar respostas contraditórias como, por exemplo, opiniões, comportamentos, crenças e relacionamentos; (5) procura compreender o problema através da perspetiva da população, sendo ideal para a retenção de dados sobre opiniões, comportamentos e contextos sociais de certas amostras (Mack et al., 2005); (6) gera descobertas que, até ao momento, não foram alcançadas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação (Fischer & Guzel, 2023); (7) destaca-se na flexibilidade de recolha de informação, incorporando os dados mais adequados às conclusões retiradas (Martins, 2004); (8) possui a capacidade de fornecer descrições complexas de como as pessoas

experienciam determinado problema da pesquisa, sendo eficaz na identificação de fatores intangíveis como *status*, posicionamento de gêneros, etnias, religiões, cujo papel na pesquisa com métodos quantitativos pode não ser aparente (Mack et al., 2005).

2.3 Técnica e processo de recolha de informação

Numa fase inicial, anterior à recolha de informação, foi concebida uma declaração de consentimento informado (Apêndice I), para informar os participantes sobre o tema, os objetivos do estudo e obter a sua autorização para a recolha, tratamento e análise de toda a informação adquirida. Seguidamente, tendo em consideração os objetivos do estudo, os instrumentos de recolha de informação privilegiados foram: um questionário sociodemográfico (Apêndice II) e uma entrevista individual semiestruturada (Apêndice III).

A entrevista semiestruturada é uma das técnicas mais utilizadas no processo de trabalho qualitativo empírico (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Resende, 2016; Souza Minayo & Costa, 2018). A entrevista baseia-se numa conversa entre dois ou vários indivíduos com o objetivo principal de recolher dados pertinentes sobre o objeto de investigação, e podem demorar 30 minutos ou várias horas para serem concluídas (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Souza Minayo & Costa, 2018). Estas entrevistas semiestruturadas seguem um guião que é utilizado pelo investigador, com o propósito de servir de apoio na abordagem dos entrevistados. No entanto, existe o possível risco de obter resposta apenas às perguntas presentes no guião, e não haver a possibilidade de um discurso mais livre dos participantes (Souza Minayo & Costa, 2018). A maioria das entrevistas obedece a um guião com um conjunto pré-definido de perguntas abertas, embora outras questões possam emergir durante o diálogo (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Resende, 2016). Este guião, previamente estruturado (Apêndice III), foi elaborado tendo em consideração a revisão da literatura anteriormente realizada e os objetivos da investigação. Todas as entrevistas foram realizadas em regime remotamente e em tempo real através da plataforma de software Google Meet, para agilizar e facilitar todo o processo. O Google Meet é uma plataforma de comunicação online e de videoconferência, que permite a conexão de vídeo, áudio e mensagens de texto, desenvolvida pelo Google.

O guião de entrevista contém no total 26 perguntas, sendo dividido em duas partes: as questões sociodemográficas com um total de 12 perguntas e uma segunda parte, com 14 questões, elaboradas para ajudarem a responder aos objetivos de investigação, em torno das dificuldades na atração e retenção dos *Millennials*; desafios de RH inerentes à gestão multigeracional e estratégias de resposta às necessidades e interesses dos *Millennials*. Na secção das questões sociodemográficas, esta pode ser dividida em duas partes: a identificação do entrevistado com oito perguntas, e a caracterização da empresa com respetivamente quatro questões. Nas questões sociodemográficas, na secção da identificação do entrevistado, os participantes responderam a perguntas sobre a sua idade, género, estado civil, área de formação, que função desempenham atualmente na empresa, para confirmar a sua elegibilidade para a realização da entrevista, antiguidade na função, tempo de permanência na empresa atual e qual a sua experiência na área de Recursos Humanos. Em paralelo, na caracterização da empresa, os participantes forneceram os seguintes dados sobre a organização onde trabalham atualmente, tais como: o ano de início de atividade em Portugal, o número de colaboradores em Portugal, qual geração encontra-se mais presente na empresa e qual é a taxa de turnover. Na secção da questões da entrevista, esta pode ser dividida em três partes. Na primeira parte, foi estabelecido os seguintes objetivos: caracterizar as dificuldades na atração e retenção dos *Millennials* enfrentadas pelas empresas de *IT*, identificar os desafios de RH inerentes à gestão multigeracional e compreender se as empresas de *IT* correspondem com as necessidades e os interesses característicos dos *Millennials*. Numa segunda parte, o principal objetivo foi caracterizar as dificuldades na atração e retenção dos *Millennials* enfrentadas pelas empresas de *IT*. Na terceira e última parte, foram exploradas as estratégias implementadas pelas empresas de *IT* para a atração e retenção dos *Millennials*. Numa última pergunta houve ainda a oportunidade para os entrevistados acrescentarem mais algum tipo de informação que considerassem revelante para o desenvolvimento do estudo.

Todos os 17 participantes envolvidos aceitaram e reconheceram todas as condições de participação no estudo, através da sua assinatura na declaração de consentimento informado (Apêndice I). No início de cada entrevista, houve um breve resumo sobre o tema e o seu principal objetivo. Todos os participantes foram novamente elucidados sobre o ato de confidencialidade dos dados, presente na declaração de

consentimento informado (Apêndice I). As entrevistas foram realizadas entre abril de 2023 e junho de 2023, com uma duração variável de 35 a 60 minutos.

Realça-se, ainda, a forte validade dos dados recolhidos, por serem retirados a informadores privilegiados, possibilitando uma visão global sobre a empresa, o conhecimento da sua estrutura, a história, políticas e os planos da organização (Valadas & Ribeiro G., 2013). Na fase final do processo, as informações recolhidas poderão ser comparáveis entre os múltiplos participantes no estudo (Valadas & Ribeiro G., 2013).

2.4 Tratamento e análise de informação

Finalizadas as entrevistas aos participantes por saturação empírica, iniciou-se o processo de transcrição integral de todas as entrevistas para, posteriormente, proceder para a análise e tratamento dos dados obtidos. As transcrições verbatim são uma fase fulcral para a análise e discussão dos dados, principalmente do método qualitativo, pois têm como principal objetivo constituir e uniformizar a informação de modo a facilitar todo o processo, embora que, sejam para o investigador, um processo repetitivo e demorado (Costa, 2014). Concluída esta fase, iniciou-se a análise de dados, onde todas as respostas obtidas foram registadas num ficheiro Excel, para agilizar e perceber da melhor forma a informação recolhida a cada pergunta, de cada entrevistado.

Para esta investigação, o método escolhido foi a análise temática. Esta análise permite identificar, interpretar e analisar padrões nos dados qualitativos (Braun & Clarke, 2012; Guest et al., 2012; Javadi & Zarea, 2016). Permite organizar e descrever de forma essencial e detalhada conjunto de dados (Braun & Clarke, 2006), através de códigos e temas (Braun & Clarke, 2012; Guest et al., 2012; Javadi & Zarea, 2016). Estes códigos são unidades de análise menores que detêm traços característicos interessantes de dados recolhidos, potencialmente revelantes para a questão do estudo (Braun & Clarke, 2012; Guest et al., 2012). Estes códigos são pequenas peças do puzzle para a formulação de temas maiores (Braun & Clarke, 2012). Com a construção destes temas, é providenciada uma estrutura para organização das observações do investigador (Braun & Clarke, 2012; Javadi & Zarea, 2016). O objetivo da análise temática é identificar palavras-chave essenciais e não apenas resumir o conteúdo da informação recolhida (Braun & Clarke, 2012).

Contrariamente a outros métodos qualitativos, a análise qualitativa oferece um instrumento sem compromissos teóricos restritos, podendo ser utilizada em variados e distintos quadros teóricos, ao contrário de uma metodologia que está teoricamente conectada a um quadro teórico prévio existente (Braun & Clarke, 2012).

Posteriormente, iniciou-se a codificação, que salienta-se como a parte central da análise da informação (Alves et al., 2017). Esta tem três fases, que devem ser realizadas da seguinte ordem, respetivamente: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (Alves et al., 2017). O processo começou com a codificação aberta, que se explica como o processo de análise, decomposição e categorização de dados, onde, seguidamente são atribuídos códigos a cada unidade de análise (Alves et al., 2017; Strauss & Corbin, 1998). Cada código atribuído foi identificado através do conteúdo apresentado (Strauss & Corbin, 1998). Novamente, este código retirado da codificação aberta, é inserido numa linha de código superior e é atribuído um novo tema, este mais amplo do que o código anterior (Alves et al., 2017; Strauss & Corbin, 1998). Este processo denomina-se codificação axial (Alves et al., 2017; Strauss & Corbin, 1998). Neste momento, podem ser corrigidos códigos inicialmente atribuídos no processo de codificação aberta (Strauss & Corbin, 1998). Por fim, revela-se a codificação seletiva que consiste na formulação de um tema central, relacionado com os temas anteriores, que representa e remete para os dados obtidos (Alves et al., 2017).

De acordo com este processo de análise e tratamento de dados e tendo em consideração os objetivos do estudo, foram estabelecidos os temas centrais, tal como categorias e subcategorias deste estudo.

2.5 Seleção e caracterização dos participantes

Anteriormente à seleção dos participantes foram estipuladas as seguintes condições cujas quais as organizações participantes teriam de respeitar de modo a obter os melhores dados para a investigação:

1. A organização deve pertencer ao setor de *IT*.
2. A empresa deve possuir um departamento de Recursos Humanos interno (não pode recorrer a serviços de consultoria externos) .

3. A organização deve empregar colaboradores *Millennial* (indivíduos que nasceram entre os anos 1980 e 2000).

Na escolha dos indivíduos para integrar o presente estudo, estes deveriam seguir o único requisito de trabalhar na área dos Recursos Humanos da empresa. Constitui-se desta forma uma amostra de 17 participantes, após saturação teórica e obtenção de dados revelantes sobre o estudo em causa. A maioria dos participantes (ver Tabela 2) pertence ao sexo feminino (88%) com uma idade média de 32 anos, cujo indivíduo mais jovem tem 25 anos e o mais velho 53 anos. Relativamente às suas habilitações, todos apresentam qualificações ao nível de ensino superior.

Tabela 2. Identificação dos entrevistados

Entrevista	Gênero	Idade	Estado Civil	Área de Formação	Função	Tempo na Função	Tempo na Organização	Tempo em RH
1	Feminino	29	Solteira	Psicologia das Organizações	<i>Talent Acquisition Partner</i>	3 anos	3 anos	5 anos
2	Feminino	48	Casada	Psicologia e Gestão e RH	<i>Head of People</i>	5 anos e meio	5 anos e meio	25 anos
3	Feminino	27	Solteira	Biologia e RH	<i>IT Recruiter</i>	7 meses	7 meses	-
4	Feminino	27	Solteira	Psicologia Social e das Organizações	<i>Recruiter e Responsável pelo departamento de RH</i>	6 meses	6 meses	5 anos
5	Masculino	37	Solteiro	RH e Marketing	<i>Team Leader de Recrutamento IT</i>	2 meses	1 ano e meio	6 anos
6	Feminino	26	Solteira	Antropologia	<i>IT Recruiter</i>	8 meses	8 meses	0
7	Feminino	53	Solteira	Direito	<i>Head of HR Talent Acquisition Management Control and Quality</i>	5 meses	3 anos	20 anos
8	Feminino	32	Casada	Línguas e Relações Empresariais	<i>HR Business Partner</i>	1 ano	1 ano	4 anos
9	Feminino	26	Casada	RH	<i>Talent Acquisition Team Leader</i>	2 anos	4 anos	5 anos
10	Feminino	25	Solteira	RH	<i>Talent Acquisition</i>	1 mês	1 mês	2 anos
11	Feminino	41	Casada	RH, Gestão e Comunicação	<i>People and Culture Director</i>	2 anos	2 anos	19 anos
12	Feminino	32	Solteira	RH	<i>HR Business Partner</i>	1 e 6 meses	1 e 6 meses	8 anos
13	Feminino	30	Casada	Psicologia Clínica	<i>People Success Manager</i>	11 meses	1 e 11 meses	7 anos
14	Feminino	28	Solteira	Psicologia da Saúde	<i>IT Recruiter Talent Leader</i>	2 anos	2 anos	4 anos
15	Feminino	32	Solteira	RH	<i>Head of People</i>	3 anos e 5 meses	5 anos	12 anos
16	Masculino	36	Solteiro	Gestão e Negócios e RH	<i>People Event Partner</i>	1 ano	1 ano	-
17	Feminino	29	Solteira	Psicologia das Organizações	<i>Talent Acquisition</i>	2 anos	2 anos	7 anos

As empresas participantes no estudo (ver Tabela 3) têm, em média, 16 anos de existência e um número médio de 468 colaboradores, dos quais a geração mais presente é a de *Millennials*. Todas integram o setor de *IT*, distribuindo-se a sua atividade pela consultoria, logística, desenvolvimento de *software*. As taxas de *turnover*, são variáveis, entre um valor nulo a um valor alto, ainda que não especificado quanto.

Tabela 3. Caracterização das organizações

Entrevista	Ano de Início de Atividade em Portugal	Número de colaboradores em Portugal	Geração mais presente	Atividade core	Taxa de Turnover
1	2001	600	<i>Millennials</i>	Consultora de <i>IT</i> multinacional	-
2	2009	118	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento de <i>Software</i>	11%
3	2006	500	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento de <i>Software</i>	Alta
4	2022	10	<i>Millennials</i>	Soluções de <i>Software</i>	0%
5	1993	260	<i>Millennials</i>	Logística a nível de transporte aéreo, marítimo e terrestre	2%
6	1994	450	<i>Millennials</i>	Consultoria de <i>IT</i>	Baixo
7	2005	658	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento de Soluções digitais	2%
8	2002	283	<i>Millennials</i>	Serviço de Suporte de <i>Finance</i> legal e tecnologia	Baixa
9	2009	1400	<i>Millennials</i>	Consultoria Informática	Alta
10	1997	930	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento e consultoria de <i>software</i>	-
11	2003	190	<i>Millennials</i>	Consultoria de <i>IT</i>	28%
12	2004	24	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento de <i>Software</i> e consultoria	Alta
13	2019	80	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento tecnológico	12.2%
14	2018	2000	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento de <i>Software</i> de uma marca automóvel	10%
15	2018	160	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento de <i>Software</i>	-
16	2010	231	<i>Millennials</i>	Desenvolvimento de <i>software</i> de jogos de casino	Média
17	2013	70	<i>Millennials</i>	Serviços de <i>product design</i> , <i>web</i> e <i>mobile development</i>	Baixa

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da análise temática, e que procuram responder aos objetivos deste estudo. Tendo em consideração estes objetivos, foram identificados, durante o processo da análise qualitativa, as seguintes categorias e subcategorias (tabela 4). Podemos verificar que o estudo apresenta três dimensões de análise: Gerações, Setor do *IT* e Estratégias de Gestão de Recursos Humanos. Das seguintes dimensões de análise surge um conjunto de subcategorias que aludem, de forma mais sucinta, uma visão sobre as opiniões dos participantes.

Tabela 4- Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 1.

Tema	Categorias	Subcategorias
3.1 Gerações	3.1.1 Características dos <i>Millennials</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhados • Recetivos à mudança • Falta de compromisso • Impacientes • Exigentes
	3.1.2 Diferenças Intergeracionais	<ul style="list-style-type: none"> • Visões diferentes sobre o trabalho
	3.1.3 Gerações no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Riqueza Geracional

3.1 Gerações

O seguinte tema “Gerações” engloba a caracterização de várias gerações e a sua relação com o meio de trabalho pela visão dos vários participantes profissionais de RH no setor de *IT*. Este tema resulta das categorias características dos *Millennials* e características das gerações anteriores.

3.1.1 Características dos Millennials

Na categoria, características dos *Millennials*, o principal objetivo é explorar as características positivas e negativas associadas aos *Millennials* identificadas pelos profissionais de Recursos Humanos, e desta forma, criar uma imagem geral sobre esta geração no mundo do *IT*. Foram associadas cinco subcategorias a este ponto, respetivamente: empenhados, recetivos à mudança, falta de compromisso, impacientes e exigentes.

- **Empenhados**

Esta subcategoria foi referida por cinco entrevistados, que salientaram o facto desta geração ter uma grande vontade de crescer, de aprender e de desenvolver competências, são pessoas com um alto nível de desempenho. Segue-se um excerto exemplificativo.

“ (...) eu diria que a grande maioria tem mesmo vontade de crescer, aprender a desenvolver as suas competências, são pessoas empenhadas, correm atrás. (...)”

Entrevistado 1

- **Impacientes**

Esta subcategoria foi aludida por oito participantes em várias ocasiões, salientando desta forma, a ansiedade, a avidez da geração *Millennial*. Foi dado o testemunho, que um traço característico da personalidade dos *Millennials* é, precisamente, o facto de serem apressados e não gostarem de estar muito tempo a realizar o mesmo tipo de tarefas ou de estarem na mesma função. Querem tudo muito no imediato, como demonstrado no seguinte testemunho.

“(...) as pessoas não têm muita paciência para estar muito tempo na mesma função, e executar o mesmo tipo de tarefas. (...) Eu acho que é mesmo o facto de ter tudo que ser imediato. Eu acho que esta é uma característica da personalidade da maioria dos *Millennials*, é a necessidade que as coisas aconteçam no imediato e de não haver grande paciência para esperar.(...)” Entrevista 8

- **Recetivos à mudança**

Quanto a esta subcategoria, esta foi várias vezes mencionada por múltiplos profissionais (=5), invocando o facto de que os *Millennials* que trabalham na área de *IT*, são indivíduos que prosperam neste setor, devido à constante volatilidade. A geração é uma grande adepta dessas modificações, e o próprio setor corresponde nesse sentido, como explica o excerto.

“ (...) as pessoas que trabalham neste setor, que são pessoas que gostam dessa volatilidade, gostam dessa mudança.(...) gostam da mudança, o próprio setor em que trabalham é propício à mudança. (...)” Entrevistado 4

- **Falta de compromisso**

Relativamente ao descompromisso dos *Millennials* foi salientado como o fator que se destaca mais na geração. É o facto de facilmente mudarem de empresa, sem olhar para trás, sem nada a prendê-los à empresa, quando recebem uma oferta muito vantajosa. Vários participantes (n=5) identificaram o desapego e a falta de medo em mudar de emprego por parte desta força de trabalho, como exemplifica o seguinte testemunho.

“(...) acho que este é o que se destaca mais, é o facto de não haver assim tanto compromisso. E das pessoas agirem “ok, bora não devo nada à empresa, vamos para outra”. (...) As pessoas não têm medo de mudar e se houver uma oferta muito maior, muito mais vantajosa, mudam sem olhar para trás. Este é mesmo o maior problema. (...)”

Entrevistado 1

- **Exigentes**

Os *Millennials* são também caracterizados como muito meticolosos, rígidos, tanto no mercado de trabalho como quando procuram um emprego, ou, também, dentro das organizações na procura de novos desafios, novas tecnologias e de benefícios mais flexíveis. Esta subcategoria foi mencionada por cinco participantes, e a título de exemplo foi evidenciada a seguinte citação do Entrevistado 17.

“(...)são candidatos bastante exigentes, quer a nível de candidato em si, quer a nível mesmo de equipa, ou seja, mesmo depois de entrarem na empresa continuam sendo uma população muito exigente que precisa de ter constantemente novos desafios, atualização de políticas mais flexíveis, para conseguires ter realmente aqui alguma retenção de talento. (...)” Entrevistado 17

3.1.2 Diferenças Intergeracionais

Na categoria características das gerações anteriores destacam-se as diferentes perspetivas sobre o trabalho que as gerações anteriores aos *Millennials*, neste caso a Geração X e os *Baby Boomers*, identificadas pelos participantes segundo a sua experiência.

- **Visões diferentes sobre o trabalho**

A subcategoria relacionada com diferentes visões, entre as gerações, sobre o trabalho foi algo discutido por vários participantes (n=10), sendo salientado principalmente a forma diferente de pensar entre estas gerações. As gerações anteriores aos *Millennials* sacrificam-se pelo trabalho, vendo unicamente como uma forma de sustento, e muitas vezes este emprego não correspondia aos seus interesses. Enquanto, os *Millennials* atualmente, trabalham com o principal objetivo de fazer algo que gostam, e que valorize a sua qualidade de vida, por exemplo através da flexibilidade de horários, como foi referido, por exemplo, na Entrevista 5.

“(...)Sim, na idade dos nossos pais, eles sacrificavam-se muito para ter um emprego, e que às vezes, nem eram direcionados aos interesses deles, desde que pagasse bem. Neste caso dos mais jovens, eles dão muito valor à qualidade de vida, flexibilidade de horários e de fazerem algo que gostem.(...)” Entrevistado 5

3.1.3 Gerações no ambiente de trabalho

Relativamente a esta categoria, esta caracteriza a postura e o relacionamento entre as várias gerações no ambiente de trabalho. A respetiva categoria surgiu da subcategoria denominada de riqueza geracional.

- **Riqueza Geracional**

A respetiva subcategoria caracteriza o espólio proporcionado pelas diferenças na forma de pensar e de estar de cada geração. Cinco entrevistados referiram o acréscimo de valor que há, quando existe diversidade de idades no ambiente de trabalho, conforme mostra o seguinte testemunho.

“(...)é absolutamente enriquecedor poder trabalhar com formas de estar distintas, de pensar, e de experiências diferentes dentro de uma equipa, não é? Portanto, esta diversidade de idades traz, sem dúvida alguma, um acréscimo de valor.(...)”

Entrevistado 7

Tabela 5- Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 2.

Temas	Categorias	Subcategorias
3.2 Setor de <i>IT</i>	3.2.1 Fatores promotores de insatisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação na função • Rápida evolução • Projeto • Salário • Desafios
	3.2.2 Contextualização do Setor	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade • Permanência em Portugal

3.2 Setor do *IT*

No que respeita ao tema Setor do *IT*, este caracteriza-se por todos os aspetos que desafiam ou identificam a situação atual do setor do *IT* em Portugal, segundo os profissionais de Recursos Humanos que participaram nesta investigação. Este tema surgiu de duas categorias, nomeadamente: promotores de insatisfação e contextualização do setor.

3.2.1 Fatores promotores de insatisfação

Esta categoria surgiu com cinco subcategorias, nomeadamente: insatisfação na função, rápida evolução, projeto, desafios e salário. Estas podem ser associadas como promotores de insatisfação dos *Millennials* no setor do *IT*, atualmente em Portugal.

- **Insatisfação na função**

Relativamente à subcategoria de insatisfação na função, alguns participantes (n=7) identificam esta subcategoria como um promotor de descontentamento na área. É apontado que, muitas vezes, a frustração dos *Millennials* no seu emprego é relacionada com a própria função que desempenham. Ou pelo facto de quererem realizar algo totalmente diferente ou por terem a vontade de querer experimentar paradigmas novos. A título ilustrativo, o Entrevistado 1 releva essa evidência.

“(...)acho que às vezes, está muito ligada com as funções que fazem. E muitas vezes querem uma função completamente oposta, ou seja, durante um ano já testei uma realidade, agora está na altura de testar outra. (...) ou seja, às vezes é um bocadinho a insatisfação também a nível de funções. (...)” Entrevistado 1

- **Rápida evolução**

Vários foram os participantes (n=12) que mencionaram a vontade de progressão imediata como um dos maiores promotores de insatisfação no *IT*. Nesta subcategoria foi mencionado várias vezes o desejo de crescimento e de desenvolvimento imediato dentro da empresa por parte desta geração. Existe um sentimento forte de apostar na carreira e crescer profissionalmente, sendo evitada, muitas vezes, a possibilidade de estagnação na função, ou ainda, de se contentar com pouco, tal como se constatou na Entrevista 14.

“(...)É um bocado esta sensação de insatisfação, uma sensação de crescimento, portanto uma característica muito forte de queres apostar na tua carreira, no teu crescimento de carreira e não te contentares com pouco, portanto, não queres estagnar também.(...)” Entrevistado 14

- **Projeto**

Oito entrevistados que mencionaram a subcategoria projeto como um dos maiores promotores de insatisfação no setor. O programa ou proposta de trabalho pode ser uma desmotivação para o colaborador, quando já se encontram há muito tempo a realizar o mesmo programa, e não existe liberdade para mudar dentro da empresa, conforme refere o Entrevistado 15.

“(...) Na minha opinião, o principal promotores de insatisfação é exatamente ligado ao que estávamos a falar, a fadiga nos projetos. Ou seja, eu estou num projeto já algum tempo e estou cansada desse projeto. E quero mudar e depois a consequência é a empresa não tem um projeto para onde eu possa me mudar ou não há esta possibilidade de mobilidade interna (...)” Entrevistado 15

- **Salário**

Esta subcategoria encontra-se definitivamente no top três da grande maioria dos participantes. Foram 14 os entrevistados, que mencionaram a renumeração como sendo um dos principais promotores de insatisfação no setor. A título ilustrativo, três entrevistados enumeram este fator.

“(...) O salário também acho que é algo que influencia bastante aqui na insatisfação.(...) Acho que é o mais importante e o que os pode desmotivar (...)” Entrevistado 1

“(...) dinheiro, estou a ser franca (...)” Entrevistado 2

“(...) aquilo que eles me trazem de insatisfação, é muito relacionado com o salário, salário continua a ser sempre um tópico.(...)” Entrevistado 17

- **Desafios**

Dado à natureza do setor, e das próprias características da geração *Millennial*, a subcategoria desafio foi referida por seis entrevistados. Salientam, particularmente, que as pessoas necessitam de se sentir constantemente desafiadas e procuraram por essa aposta para sentirem que estão a crescer e a desenvolver novas competências, que estão a par da atualidade e das novas tendências, como ilustrado, por exemplo nas Entrevistas 14 e 4.

“(...) é a falta do desafio (...)” Entrevistado 14

“(...) uma coisa muito importante é a questão do desafio profissional. (...) A pessoa tem de se sentir desafiada, tem de sentir que cresce, tem de sentir que está a aprender, e tem de sentir que está a par das novas tendências tecnológicas.(...)” Entrevistado 4

3.2.2 Contextualização do Setor

Esta categoria Contextualização do Setor veio refletir um pouco a imagem que é associada, atualmente, ao setor do *IT*, pelos olhos de profissionais de RH que trabalham neste segmento. Neste sentido, esta categoria surgiu com as seguintes subcategorias: competitividade e permanência em Portugal.

- **Competitividade**

Esta subcategoria foi um assunto recorrente ao longo das entrevistas, sendo referenciada por 15 entrevistados. Todos estes reconheceram que o mercado de *IT* tem muita concorrência não só em Portugal, mas até mesmo internacionalmente, onde são encontradas ofertas de trabalho com salários absurdos, completamente desajustados e muito superiores à realidade portuguesa, permitindo que o *IT* seja uma área extremamente propícia para a constante mudança de empregos, conforme se evidencia na Entrevista 2.

“(...) Aquilo que eu vejo no mercado à volta, e neste mercado do IT, que é um mercado muito dinâmico, e onde há salários bastante elevados, vemos pessoas que rodam, rodam

e rodam, sempre à procura do sítio que lhes paga mais. (...) o mercado de IT é extraordinariamente competitivo, quer seja para o estrangeiro, quer seja para cá.(...)”

Entrevistado 2

- **Permanência em Portugal**

Acompanhando esta narrativa, quando os entrevistados foram questionados sobre a possibilidade de perder talento devido à emigração, cerca de oito entrevistados referiram que esta era uma ideia desatualizada no contexto do setor do *IT*, pois, poucas pessoas procuram trabalhar para fora, devido à possibilidade de poder trabalhar em casa de forma remota. O excerto abaixo reflete essa mesma opinião dos entrevistados.

“(...) eu acho que hoje em dia, já ninguém quer trabalhar lá para fora, (...) porque, como aumentou tanto a possibilidade de estar a trabalhar para fora, mas em casa remotamente, a maioria já não quer ter essa experiência.(...) Hoje em dia, já é muito natural eles quererem ficar cá.(...)” Entrevistado 3

Vale a pena mencionar uma outra subcategoria, que não obteve saturação teórica mas que denota para um outro desafio relacionado com a competitividade do mercado e as diferenças salariais entre Portugal e mundo.

- **Ajuste Salarial**

“(...) Às vezes a dificuldade (de atração) é ao contrário. Aqueles que trabalharam no estrangeiro, com ordenados estrangeiros, depois vêm para cá e pedem exatamente a mesma coisa que ganhavam do outro lado. E é impossível. Pronto, isso já apanhamos algumas pessoas, que é do género “esquece isso é ordenado dos Estados Unidos, ninguém vai te pagar isso aqui”.(...)” Entrevistado 2

Tabela 6- Tema, categorias e subcategorias da dimensão de análise 3.

Temas	Categorias	Subcategorias
	3.3.1 Parcerias Universitárias	<ul style="list-style-type: none">• Feiras universitárias• Programas de Jovens Talentos

3.3 Gestão de Recursos Humanos	3.3.2 Marca	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employer branding</i>
	3.3.3 Compensação e Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Subsídio de alimentação • Seguro de saúde • Ginásio e atividades desportivas • Descontos • Dias de férias • Equipamento • PPR • Cheque Saúde • Vencimento base • Cheque creche • Cheque educação • Convívios • <i>Team- Buildings</i>
	3.3.4 <i>Work-Life Balance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade • Mobilidade • Regime de Trabalho • Híbrido pós pandemia
	3.3.5 Avaliação de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Reconhecimento
	3.3.6 Formação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Academia • Plataforma de ensino • Plano de Progressão • Interesse em projetos internacionais • Coaching e mentoring • <i>Job shadowing</i>
	3.3.7 Valores Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade • Inclusão • Ambiente de trabalho • Comunicação • Informalidade • Cultura
	3.3.8 Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento na empresa • <i>Buddie</i>
	3.3.9 Estratégias Geracionais	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Intergeracional igualitária
	3.3.10 <i>Employee Experience</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Percurso
	3.3.11 Estratégias inovadoras na organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Semana de quatro dias • Trabalho remoto internacional

3.3 Gestão de Recursos Humanos

Neste tema serão apresentadas as estratégias de Gestão de Recursos Humanos implementadas atualmente nas empresas de *IT*, incluindo estratégias de atração e retenção, que mais vezes foram aludidas pelos profissionais de Recursos Humanos. Estas estratégias distribuem-se por 11 categorias: parcerias universitárias, marca, compensação e benefícios, *work-life balance*, avaliação de competências, desenvolvimento, valores organizacionais, onboarding, estratégias geracionais, *employee experience* e estratégias inovadoras.

3.3.1 Parcerias Universitárias

Nas Parcerias Universitárias são caracterizadas o tipo de colaborações que as organizações de *IT* organizam juntamente com algumas universidades de interesse para a área. Foram duas subcategorias que originaram esta categoria, respetivamente: programas de jovens talentos e feiras universitárias.

- **Programas de Jovens Talentos**

Relativamente a esta subcategoria, dos 12 entrevistados que mencionaram este programa, nenhuma empresa tinha um programa definido e estabelecido deste género até ao momento da entrevista, mas aceitavam vários estágios através de algumas parcerias com universidades, e referiram que muito talento adquirido pela empresa foi através destes estágios. Como por exemplo, cita-se o Entrevistado 2.

“(...)Nós não temos propriamente programas de jovens talentos, o que nós temos são protocolos com universidades, nomeadamente no Porto, nos Açores, também em Lisboa, e recebemos muitos estagiários e pessoas que querem fazer o trabalho final de curso. (...) Tem sido uma estratégia que, eu diria que mais de 50% das pessoas mais rookies que nós recrutamos, foram porque fazemos estes programas nas universidades.(...)”
Entrevistado 2

- **Feiras Universitárias**

Esta subcategoria foi também assunto de cinco participantes, que confirmaram e demonstraram preocupação em estar presentes em eventos estudantis ou em eventos de *IT*, tal como se verifica na Entrevista 14.

“(...) estamos em muitas feiras, tanto nas universidades como em eventos mais específicos de algumas tecnologias (...)” Entrevistado 14

Algumas subcategorias também aqui referidas mas que não aprovaram saturação teórica, mas devem ser mencionadas, são as seguintes:

- *Open days*

“(…)temos *open days* também, temos visitas ao escritório, acontece com muita frequência de estudantes das universidades(…)” Entrevistado 7

- *Softwares* em cadeiras universitárias

“(…)estamos a fazer parcerias também muito giras, na ótica de software, ou seja, tentar introduzir novos software de gestão em cadeiras universitárias para que eles mais cedo, possam ter noção do que é isto.(…)” Entrevistado 12

3.3.2 Marca

A categoria Marca está associada a uma subcategoria de *employer branding*, enquanto estratégias implementadas pelas organização para a atração de talento.

- *Employer Branding*

Esta subcategoria foi mencionada por nove participantes, realçando algumas atividades organizadas pelas empresas para a promoção da marca. A plataforma *LinkedIn* foi realçada como uma boa forma de comunicação entre as pessoas e a empresa, para dar visibilidade e demonstrar o posicionamento da marca e o seu ambiente interno. A título ilustrativo, a Entrevista 13 revela essa evidência.

“(…)Eu acho que está muito ligada à comunicação nas redes sociais, eu acho que, do ponto de vista de atração, a forma como nós nos posicionamos no *Linkedin*. Acho que tem ajudado bastante as pessoas a nos conhecerem, e que percebam a nossa forma de trabalho.(…)” Entrevistado 13

3.3.3 Compensação e Benefícios

Relativamente à categoria Compensações e Benefícios constitui-se com as várias subcategorias que formulam os pacotes de benefícios e outras compensações aplicados pelas empresas. Cerca de 13 subcategorias emergiram ligada a esta dimensão, tais como: subsídio de alimentação, seguro de saúde, ginásio e atividades desportivas, descontos, dias de férias, equipamento, PPR, cheque saúde, vencimento base, cheque creche, cheque educação, convívios e *team-buildings*. Vale a pena referir que várias destas empresas (n=4) trabalham com a plataforma *Coverflex*, no seu pacote de benefícios, em que são oferecidos *plafonds* individuais aos colaboradores, para que depois possam utilizar nos benefícios que pretenderem.

- **Subsídio de alimentação**

Este benefício foi citado por sete participantes, que referiram ser um dos benefícios que tentam dar sempre o máximo possível por lei, como exemplifica o seguinte exemplo.

“(...) Depois a nível de subsídio de alimentação, estamos sempre a tentar no teto máximo(...)” Entrevistado 12

- **Seguro de saúde**

Esta subcategoria esteve presente na grande maioria das entrevistas (n=16), sendo algo comunitário a todos os colaboradores na empresa, como se evidencia na Entrevista 16.

“(...)temos seguro de saúde, um benefício para toda a empresa(...)” Entrevistado 16

Houve algumas menções de seguros de saúde mais completos, tal como por exemplo na Entrevista 12.

“(...)Temos aqui um seguro de saúde para todos os colaboradores num plano mais elevado que há nesta seguradora.(...)” Entrevistado 12

Foi referido também por algumas empresas a extensão do seguro de saúde para a família do colaborador, conforme se verifica na seguinte citação.

“(...) por exemplo, seguro de saúde para a família(...)” Entrevistado 9

- **Ginásio e atividades desportivas**

Este benefício surgiu em 10 entrevistas, em que as 10 ditas empresas tinham parcerias com academias para os seus colaboradores, conforme sugere o seguinte relato.

“(...) parcerias com personal trainers e ginásios (...)” Entrevistado 17

- **Descontos**

Para além de parcerias com ginásios, seis participantes mencionaram reduções que os colaboradores poderiam usufruir em diversos serviços. Na Entrevista 7 é exemplificada esse mesmo benefício.

“(...) temos uma série de protocolos com serviços vários, muito distintos que estão à disposição dos nossos colaboradores. Portanto, descontos muito grandes, e muito significativos, muito interessantes.(...)” Entrevistado 7

- **Dias de férias**

Esta subcategoria foi citada em seis entrevistas, em que para além do tempo de folga obrigatórios por lei, todas as seis empresas ofereciam mais dois ou três dias de pausa anual, incluindo ou não, o dia 24 de Dezembro, o 31 de Dezembro e o dia de aniversário, de acordo com os Entrevistados 17, 11 e 8.

“(...) a nível férias, por exemplo, nós oferecemos três dias extra de férias por ano, mais o dia do aniversário, mais o 24 e 31 de dezembro que a empresa fecha estes dias, ou seja, a pessoa acaba por terminar aqui o ano com cerca de seis dias extra off para além dos 22 dias legais a partir do primeiro ano.(...)” Entrevistado 17

“(...) base para toda a gente tem mais dois dias de férias, que é o dia 24 de Dezembro e o dia de aniversário (...)” Entrevistado 11

“(...)Nós damos três dias extra de férias, logo no primeiro ano em que a pessoa entra para a empresa e depois, passado 5,10 e 15 anos, damos mais um ano, passado cada cinco anos(...)” Entrevistado 8

- **Equipamento**

Este benefício oferecido por nove empresas, é apresentado de diferentes formas, por exemplo, algumas empresas forneciam apenas o equipamento, onde o colaborador poderia ou não ter a possibilidade de escolha do tipo de equipamento que queria. Para além do fornecimento do kit de entrada, o colaborador poderia usar o seu *plafom* individual para comprar mais material. Verificam-se este benefício nas Entrevistas 3 e 5.

“(...)Damos o equipamento também, que é inerente ao trabalho deles, o PC e etc.(...)”

Entrevistado 3

“(...) ele tem a opção de escolha do computador que deseja trabalhar(...)”

Entrevistado 5

Outras empresas ofereciam apenas um *plafom individual* para o *setup* da *workstation*, como demonstrado na entrevista 17.

“(...)tudo é material de home office, desde cadeiras, mesas, luminárias, material físico, ou então imagina tu tens o teu kit de entrada, que é um computador, um teclado, um rato, um segundo ecrã, mas imagina que queres um teclado específico com mais melhores características. Tu podes usar o plafom individual, comprar este material e mesmo que um dia saias da empresa tu ficas com este material para ti(...)” Entrevistado 17

- **Plano de poupança de reforma**

Seis entrevistados referiram a possibilidade de um plano de aposentadoria, tal como por exemplo na Entrevista 14.

“(...)Também tens questão do PPR, o plano de reforma.(...)” Entrevistado 14

- **Cheque Saúde**

Este benefício é oferecido de diversas formas consoante as nove empresas participantes que citaram este cheque saúde. Em alguma empresas, este benefício poderia ser utilizado na compra de medicação, não incluída no seguro de saúde, como é demonstrando na seguinte citação.

“(...)cheque de saúde e bem-estar, porque por exemplo, ir a farmácias e comprar os medicamentos, porque os seguros de saúde não cobrem a medicação(...)”

Entrevistado 4

Em outras empresas, eram cobertas na totalidade consultas de fisioterapia, psicologia e ainda nutrição, como a subscrição de serviços online de bem-estar físico e mental, para o colaborador, ou também para a sua família. O Entrevistado 17 realça este benefício.

“(...)temos sessões de fisioterapia ou sessões de psicologia que podem ser cobertas na totalidade, para além do seguro em si. E temos subscrição de serviços online do bem-estar físico e mental(...)” Entrevistado 17

- **Vencimento base**

Obviamente que todas as empresas fornecem um vencimento base, mas este só foi referido por 11 participantes. Em alguns dos testemunhos, citaram que dispõem de um vencimento competitivo acima da média do mercado de *IT*, como é demonstrado no seguinte excerto.

“(...)Nós tentamos ter um salário competitivo, ligeiramente acima da média do IT, não da média portuguesa, é a média do IT.(...)” Entrevistado 4

Numa empresa, foi mencionado oferecerem em vez de 14 salários por ano, ofereciam adicionalmente mais um salário extra todos os anos, aos seus colaboradores, tal como o exemplo apresenta.

“(...)nós aqui pagamos um salário extra todos os anos, ou seja, não pagamos 14 salários, pagamos 15, portanto é um salário extra todos os meses. Não é um prémio, é um salário extra(...)” Entrevistado 5

Algumas empresas também confessaram não usufruir de uma remuneração muito competitiva considerando os valores no mercado de *IT*, como referido na Entrevista 10.

“(...) no salário posso dizer que não somos das mais competitivas (...)” Entrevistado 10

- **Cheque creche**

Relativamente aos colaboradores com filhos, seis participantes mencionaram o benefício flexível de vales de infância, em que o colaborador pode utilizar uma certa verba para despesas relacionadas com os filhos. O Entrevistado 8 evidencia a informação descrita.

“(...) também nós temos uma, por exemplo, uma bolsa de benefícios flexíveis que as pessoas podem utilizar um valor até 600 EUR para vales de educação, infância, se tiverem filhos (...)” Entrevistado 8

- **Cheque educação**

Para além das formações já fornecidas pelas empresas aos colaboradores, oito participantes expuseram a possibilidade de adquirir formação externa através de um mestrado por exemplo, como referido pelo Entrevistado 5.

“(...) temos a questão do bolsa de formação externa, que damos um valor anual para os colaboradores poderem usar para fazer uma formação, imagina como um mestrado, temos direito a um valor anual.(...)” Entrevistado 5

- **Convívios**

Nesta subcategoria foram englobadas múltiplas atividades que alguns participantes (=10) diferiram, variando desde: *happy-hour's*, jantares, festas temáticas de Carnaval, Páscoa, Natal e Halloween, jantares de Natal, pequenos-almoços em conjunto, realçando também a importância destas atividades para a cultura organizacional, conforme se verifica nos seguintes excertos.

“(...) as happy-hour's, organizamos atividades em conjunto, desde fazer jantares(...)” Entrevistado 7

“(...) nós temos festas temáticas, de Carnaval, de Natal, de Halloween e assim. E eu acho que isso é uma ferramenta boa para eles sentirem a cultura, conhecerem-se uns aos outros, e captar mais talento.(...)” Entrevistado 3

“(...)aquela questão do pequeno-almoço que agora se usa imenso, cada um na sua casa, tomam o pequeno-almoço e estão ali durante duas horas só a comer e a conversar,(...) durante o horário de trabalho. Portanto, são aqui pequenas coisas que nós percebemos que são importantes e que as pessoas valorizam. (...)” Entrevistado 1

Também foram referidas atividades proporcionadas pela empresa para os colaboradores, como foi dado o exemplo de no Dia do Pai, a empresa ofereceu bilhetes de futebol aos pais, tal como elucida o Entrevistado 6.

“(...) atividades que fazemos, tipo jantares de Natal, atividades de Carnaval, atividades de Páscoa. Nós também, por exemplo, agora no dia do Pai, demos bilhetes a vários colaboradores nossos, homens, para irem com os filhos ao futebol. Nesse dia também fazemos umas atividades.(...)” Entrevistado 6

- **Team- Buildings**

No que se refere à subcategoria *Team-Buildings*, 12 entrevistados explicaram a organização destes momentos, alguns eventos de maior dimensão com todos os colaboradores da empresa, onde trabalham, convivem através de atividades em conjunto,

de modo a garantir o objetivo de aproximar as pessoas e criar conexões e laços. A título de exemplo, o Entrevistado 13 explica esta componente.

“(...)nós organizamos eventos anuais para que as pessoas estejam todas juntas, nós chamamos a isto os nossos offsites que acontecem mais ou menos uma vez ao ano. O que nós fazemos é durante mais ou menos uma semana, juntamos toda a gente numa determinada localização, estamos a trabalhar todos juntos a partir dessa localização e temos atividades em conjunto, seja atividades mais ligadas a trabalho, seja team-building para garantir que as pessoas estejam mais próximas, e que não é só uma pessoa do outro lado do ecrã, que são efetivamente colegas e que existe esta proximidade.(...)”

Entrevistado 13

Outros mencionaram que estas atividades eram mais recorrentes mas de menor dimensão, como salientado na Entrevista 4.

“(...)Portanto, nós de mês a mês, fazemos um team-building. Mas uma coisa pequena, ok?(...)” Entrevistado 4

Para concluir esta categoria, uma menção honrosa para algumas subcategorias que não obtiveram saturação teórica, mas que deveriam ser mencionadas por se distinguirem dos restantes benefícios e compensações, e por serem relativamente únicas e especiais, nomeadamente:

- Retiro de luto

“(...) temos uma licença de retiro, por exemplo, imagina que alguém tem um amigo que faleceu, muitas vezes a lei não cobre estas situações e a pessoa pode ficar mesmo muito mal psicologicamente e não vai estar a trabalhar. Então, nós oferecemos um dia, vários dias, o tempo que for preciso para conseguir recuperar e voltar ao trabalho no seu melhor estado possível, sem ter de sofrer uma perda no seu salário.(...)” Entrevistado 17

- Apoios económicos

“(...) apoio económicos, como por exemplo, se precisares de ajuda a fazer o IRS, ou se precisares também de um advogado, temos uma rede de parceiros que nos ajuda nisto (...)” Entrevistado 5

- Cheque boas-vindas

“(...)oferecemos um voucher, que damos como um miminho, como nós chamamos, às pessoas por terem passado aquilo que é o período de integração(...)” Entrevistado 15

- *Sick Vet Day*

“(...) temos por exemplo, a possibilidade das pessoas tirarem cinco dias pagos para tratarem de um animal de estimação que esteja doente, por exemplo, hoje em dia, as pessoas têm cada vez menos filhos e cada vez mais animais, por isso é algo importante, é algo que faz a diferença(...)” Entrevistado 8

- *Seguro Animal*

“(...)temos um seguro de saúde, que pode ser estendido para a restante família e animais de estimação(...)” Entrevistado 15

- *Stock Options*

“(...) Ou seja, tu entras numa fase da empresa, muito early stage e vais contribuir imenso para aquele crescimento da empresa. Tens de ficar pelo menos quatro anos na empresa para receberes o teu bolo de stock options, mas depois podes sair (da empresa). Na realidade, mesmo que já não estejas na empresa vais ganhar muito dinheiro com isso.(...)Portanto, isto faz com que seja um benefício financeiro super atrativo para quem vem trabalhar connosco.(...)” Entrevistado 13

- *Cheque Lar*

“(...)Despesa sénior, portanto, da mesma forma que se paga o cheque creche dos filhos, também pagar despesas de lares com avós ou com pais(...)” Entrevistado 4

- *Cheque Aniversário*

“(...)temos coisas mais estratégias como quando fazes anos, oferecemos um voucher de x valor quando fazes X anos no emprego (...)” Entrevistado 14

- *Cheque Maternidade*

“(...)oferecemos cheques presente aos colegas que têm bebés (...) oferecemos kits escolares aos colaboradores que têm filhos em idade escolar (...)” Entrevistado 7

3.3.4 *Work-Life Balance*

A categoria *Work-Life Balance* caracteriza-se pelo equilíbrio vida pessoal e profissional proporcionado pelas empresas do setor do *IT*, e respetiva importância que esta flexibilidade implica na geração *Millennial*. Esta categoria foi formulada por quatro subcategorias, flexibilidade, mobilidade, regime híbrido e híbrido pós pandemia. Nesta investigação, das 17 empresas participantes, cerca de 15 funcionam sobre regime híbrido. As restantes duas organizações participantes funcionam até ao momento, sob regime presencial, e a outra sob regime 100% remoto.

- **Flexibilidade**

Dezasseis participantes refletiram sobre esta subcategoria, valorizando a adaptabilidade de horários que existe nas suas empresas, que permite não seguir à regra o horário de trabalho estabelecido. Tal como por exemplo, o entrevistado 10 relata.

“(...) existe muita flexibilidade na parte do horário, eu própria não me sinto obrigada a cumprir um horário das 9 às 18, se eu entrar às 9:30 está tudo certo, mesmo se eu fizer uma hora de almoço ou de duas horas, tá tudo certo(...)” Entrevistado 10

- **Mobilidade**

Vários participantes (n=7) explicaram que existe liberdade de escolha de onde o colaborador quer trabalhar. Por exemplo, o colaborador pode trabalhar a partir de casa, como a partir do escritório, como também, pode estar a trabalhar dentro do país, mas em zonas diferentes, como destaca o Entrevistado 1.

“(...)Poder trabalhar a partir de qualquer zona do país é muito importante. Imagina tu agora vais de férias, nê? Mas até não queres tirar a semana toda, queres trabalhar 2 dias, e queres trabalhar a partir do Porto. Portanto, tens essa possibilidade de poder trabalhar a partir de qualquer zona. (...) Nós temos os escritórios abertos se quiseres podes trabalhar para lá, mas deixamos ao critério de cada um. Podes trabalhar a partir de casa, podes trabalhar a partir do escritório, não tem qualquer problema. Queres trabalhar a partir de Lisboa, queres trabalhar a partir do Porto? Não nos interessa. O importante é que tu trabalhes.(...)” Entrevistado 1

Foi ainda referido por um participante a possibilidade de trabalhar fora do país por 22 dias úteis, como é o caso do Entrevistado 5.

“(...)o facto também de podermos viajar, ou seja, estamos a fazer trabalho remoto durante algum tempo, por exemplo, eu posso estar a trabalhar um mês no outro país. É uma das vantagens que nós temos, por exemplo, imagina que eu quero ir um tempo a Indonésia e quero trabalhar desde lá. Eu tenho 22 dias úteis para poder trabalhar na Indonésia, não são férias, é trabalho, mas posso trabalhar remotamente no país.(...)”

Entrevistado 5

- **Regime de trabalho**

A subcategoria Regime de trabalho foi referida pelos 17 participantes, que explicaram qual o regime estabelecido na sua empresa. Entre as 17 empresas, a maioria (n=15) trabalhava sob regime híbrido até ao momento da entrevista. Nestas organizações, eram obrigatórias uma a duas idas por semana ao escritório, ou até uma vez em duas semanas por mês, caso o colaborador vivesse longe do escritório, como sugere a seguinte citação.

“(...)Estamos a trabalhar de forma híbrida no geral, com uma ou duas idas por semana ao escritório. Quando temos pessoas que moram mais longe, há mais flexibilidade dependendo da distância, uma vez em 15 dias, ou uma vez por mês.(...)” Entrevistado 10

Apenas uma empresa neste estudo funcionava sobre sistema 100% presencial. Esta justificou que a razão pela qual permanecem sob regime presencial é derivado do facto que a tipologia da empresa não o permite, sendo um requisito por parte dos clientes um acompanhamento presencial. E também, a própria maturidade da equipa e dos processos, sendo necessário aqui mais algum tempo para amadurecer profissionalmente. Mas, apesar de tudo, têm planeado até ao fim do ano, começar a fazer alguns testes com alguma parte da equipa, para a aplicação de um sistema mais híbrido. Apresenta-se a seguinte situação na Entrevista 12.

“(...) nós estamos 100% presencial, porque prestamos serviços de consultoria. (...) eles (clientes) preferem que nós estejamos lá presencialmente, percebes? Por isso é muito difícil para nós a questão de dizer que não, porque vamos mudar muito o método e podemos aqui friccionar algumas relações com cliente (...) mas preciso de bocadinho maior maturidade dos processos e na minha equipa para conseguir o híbrido(...)”

portanto aquilo que eu tenho planeado até ao final do ano é começar a fazer assim uns micro testes mais com alguma parte da equipa(...)” Entrevistado 12

Apenas uma organização neste estudo, trabalha a *full-remote*, e funciona sob este regime já desde a abertura da empresa, que é o caso da Entrevista 13.

“(...)Funcionamos sob remoto(...)já era assim desde o início (de atividade da empresa)(...)” Entrevistado 13

- **Híbrido pós pandemia**

Quando questionado, em algumas entrevistas, se a empresa já trabalhava de forma híbrida antes da pandemia, seis participantes responderam que o regime híbrido se iniciou após pandemia e que, antes desta, funcionavam exclusivamente em regime presencial, tal como elucida o Entrevistado 7.

“(...)Era presencial, como a maior parte das empresas(...)” Entrevistado 7

Novamente, é deixada aqui uma menção honrosa a uma subcategoria que não aprovou saturação teórica, mas de igual forma deveras interessante.

- **Flexibilidade de Feriados**

“(...)importa dizer que nós não damos mais dias de férias, mas temos uma política de férias e feriados super flexível, em que nós não obrigamos as pessoas a gozarem os feriados da sua localização naquele dia. Ou seja, imagina para mim o 25 de Abril é um feriado que não me diz nada, então se calhar prefiro não gozar esse feriado e trabalhar nesse dia, e gozar esse dia correspondente no dia do meu aniversário, por exemplo(...)”
Entrevistado 13

3.3.5 Avaliação de Competências

A categoria Avaliação de Competências destaca de que forma as empresas mantêm o contacto com os colaboradores e como apreciam o bom trabalho, formado pelas subcategorias de feedback e reconhecimento.

- **Feedback**

Esta subcategoria destacou-se ao ser mencionada ao longo de dezasseis entrevistas, cujos profissionais de RH explicaram um pouco sobre como funcionam estes sistemas. Neste momento é dada liberdade para os colaboradores poderem partilhar um pouco da sua experiência e opinião e, por outro lado, o *manager* pode referir aspetos a serem melhorados. Alguns sistemas salientaram-se por serem mais constantes e até aconteciam várias vezes num mês, dependendo da equipa, como realça o Entrevistado 16.

“(...) nós temos uma cultura de feedback, ou seja, one-on-one, com os nossos managers dependem da equipa, pode variar, pode ser todas as semanas, ou de duas em duas semanas ou pode demorar aqui um bocadinho mais. Mas são sessões em que tu dás feedback ao teu manager dizes como é que estás a sentir, partilhas aqui um bocadinho do que é que pode estar a afetar o teu bem-estar ou não, se estás com muito excesso de trabalho, se estás a te sentir um bocadinho overwhelmed e é partilhado também o feedback do manager como olha aqui senti que tu poderias melhorar isto desta forma.(...)” Entrevistado 16

Enquanto que, em outras empresas, estes momentos não eram tão regulares e aconteciam de três em três meses. A título de exemplo, verifica-se este acontecimento na Entrevista 1.

“(...) Obviamente que os feedbacks não acontecem de forma tão regular como é suposto. Isto depende sempre de equipa para equipa. Por norma (...) ao final de três meses vamos fazer um acompanhamento, mas se calhar outras áreas é no final de seis meses.(...)” Entrevistado 1

Também foi sentido por um participante, que a questão do *feedback* poderia ser mais transparente por parte da gerência, como é o caso da Entrevista 10.

“(...) depois o feedback e reconhecimento, acho que esta parte era a que poderia ser mais trabalhada, podia haver um bocadinho mais transparência, a justificação de algumas tomadas de decisões como a parte dos salários, promoções, mais por aí.(...)” Entrevistado 10

- **Reconhecimento**

Nesta subcategoria foram apresentadas três formas de como o processo de apreciação funciona em seis organizações participantes. Uma das formas é através de uma plataforma

de reconhecimento, em que os colaboradores podem agradecer e reconhecer alguém que trabalhou com eles, conforme se destaca na Entrevista 8.

“(...) E em termos reconhecimento, nós temos, por exemplo, uma plataforma especialmente dedicada ao reconhecimento que se chama Appreciate, em que nós reconhecemos o excelente trabalho de alguém que trabalhou diretamente conosco no dia a dia ou então que trabalhou numa outra ocasião conosco.(...)” Entrevistado 8

Outra das formas de reconhecimento encontradas é através de prémios de performance num momento específico no ano, que são entregues numa gala da empresa, aos colaboradores que se destacaram pela positiva, reconhecendo desta forma o seu trabalho, como foi exemplificado pelo Entrevistado 9.

“(...) temos depois também no final do ano, uma espécie de uma gala da empresa, que é uma gala de entrega de prémios, é como se fosse os nossos óscares, em nós entregarmos prémios completamente informais, para premiarmos os nossos colaboradores que se destacaram de alguma forma, acaba também por ser uma boa oportunidade de dar este reconhecimento. (...)” Entrevistado 9

Por último, a própria progressão de carreira pode ser uma forma de reconhecimento de quem se destacou positivamente, como refere, por exemplo o Entrevistado 9.

“(...) Outra forma de reconhecimento também é a progressão na carreira. Portanto, aqui o dar mais responsabilidades a quem se tem vindo a destacar pela positiva.(...)” Entrevistado 9

3.3.6 Formação e Desenvolvimento

A categoria Formação e Desenvolvimento, emergiu de seis subcategorias nomeadamente: academia, plataforma de ensino, plano de progressão, interesse em projetos internacionais, *coaching e mentoring* e *job shadowing*. Nesta categoria é prestada uma visão global sob os diversos processos de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores pelas empresa de IT.

- **Academia**

Alguns dos participantes (n=10) mencionaram a disponibilidade de formações dentro da empresa, em que são lançados *workshops* e aulas gratuitas para os colaboradores, tal como elucida o Entrevistado 3.

“(...)Nós aqui apostamos muito, por exemplo, na formação, temos uma academia interna, que todos os meses lança workshops e formações que são gratuitas para os nossos colaboradores.(...)” Entrevistado 3

Também foram referenciadas academias para pessoas que terminaram o seu curso superior relativamente há pouco tempo, em que é organizada uma semana de formações, workshops e convívios, para a promoção de aprendizagem e partilha, como explica a seguinte citação.

“(...)o que nós podemos ter mais cuidado é por exemplo nós temos agora o programa da Academia, que é para recém licenciados ou pessoas que terminaram o mestrado, e portanto nós criamos aqui certas dinâmicas com eles e tudo mais. (...) só para dar um exemplo, na primeira semana da Academia, aquilo que existe é um semana em Sintra, como todos os academistas, é super giros, há formações, workshops, tertúlias, festa, portanto, há muito espaço para partilha, aprendizagem e diversão.(...)” Entrevistado 10

E ainda, aulas de *reskilling* e de requalificação para pessoas de outras áreas que queiram integrar a comunidade de *IT*, tal como é constatado pelo Entrevistado 11.

“(...) as academias que são feitos programas de reskilling e de requalificação(...) nós fizemos uma academia e temos intenções de fazer mais academias ao longo deste ano e, portanto, o nosso objetivo é sempre por formar pessoas com CTESPS ou com licenciaturas, mas que queiram obter uma requalificação para poder integrar no mundo de IT(...)” Entrevistado 11

- **Plataforma de ensino**

Esta subcategoria foi mencionada por seis entrevistados, em que os seus colaboradores usufruíam de *sites* gratuitos de formação, especialmente a *Udemy*, referido pelo Entrevistado 11.

“(...)Para além de acesso a plataformas gratuitas, que tentam acima de tudo, também facultar que as pessoas possam fazer os cursos anuais que pretendam. Têm acesso a uma plataforma, neste caso é a Udemy, para fazer os cursos que queiram.(...)”

Entrevistado 11

- **Plano de Progressão**

No que respeita à subcategoria Plano de Progressão, esta caracteriza-se pela possibilidade e liberdade de, dentro das empresas, os colaboradores poderem alinhar aquilo que será o seu percurso profissional e o seu plano de desenvolvimento pessoal e profissional, como é explicado na seguinte citação.

“(...)Temos depois um alinhamento com a própria pessoa de dizer, em termos daquilo que pode ser a tua evolução de carreira, podes ir para o ponto B. Nesse sentido, vamos alinhar aqui juntos aquilo que será o teu plano de desenvolvimento pessoal e profissional.(...)” Entrevistado 15

- **Interesse em projetos internacionais**

Mencionada por sete participantes, esta subcategoria alude ao recrutamento de vagas em todo o mundo dentro da mesma empresa, como alude o Entrevistado 9.

“(...) Estamos presentes em mais de 18/19 países. Portanto, acabas por conseguir ter a mobilidade internacional cá dentro.(...)” Entrevistado 9

E ainda, a oportunidade dos colaboradores procurarem por oportunidades externas adequadas ao seu perfil através de uma plataforma da empresa, que apresenta todas as vagas existentes na empresa em outros países, como é exemplificado na Entrevista 8.

“(...)Existe recrutamento interno para vagas que estejam abertas em todo o mundo na empresa. Temos um career hub no sistema em que as pessoas podem ter acesso a todas as vagas que existem nos diferentes países, e sim existe essa possibilidade de se candidatarem para irem para outros países. (...) nós temos um sistema, uma área chamada Talent Profiles em que nós damos a oportunidade à pessoa colocar lá se gostaria de fazer revocation para outro sítio, ir trabalhar para outro sítio dentro da empresa em outro país, e procurar quais os perfis que parecem mais adequados para si. (...)” Entrevistado 8

- **Coaching e Mentoring**

Relativamente a esta subcategoria, todos os 17 participantes mencionaram este acompanhamento próximo dos colaboradores, sendo este realizado de diversas formas. Estas pode ser, ou através de reuniões trimestrais com o manager e um membro da equipa

de RH, ou são realizadas sessões durante seis meses com um mentor escolhido baseado na personalidade do colaborador, tal como elucidado pelos Entrevistados 9 e 16.

“(...) na parte do Coaching e da mentoring lá está, nestas tais reuniões trimestrais, elas são sempre feitas pelo manager da pessoa e por um membro da nossa equipa de RH. Lá está, porque muitas vezes o manager não é de RH, às vezes é o manager técnico e, portanto, é sempre bom ter alguém de RH também para apoiar aqui nesta parte do coaching e da mentoria.(...)” Entrevistado 9

“(...) Nós escolhemos o mentor através da personalidade. E durante seis meses, existe seis sessões diferentes através de momentos, de obstáculos que ele já teve cá dentro e como os ultrapassou(...)” Entrevistado 16

Foi dado também o exemplo de um processo de coaching em que são estabelecidas relações com profissionais externos à organização para acompanhar o processo de desenvolvimento individual de cada colaborador. A título de exemplo, verificam-se na Entrevista 15.

Em termos de coaching, nós fazemos planos de desenvolvimento individual como estava a referir e temos também parceiros de coaching, portanto, profissionais que são externos à organização que acompanham algumas pessoas chave também naquilo que é o seu coaching e o seu desenvolvimento(...)” Entrevistado 15

Foi também mencionado, numa das entrevistas, que este processo não era muito implementado pela empresa, segundo o testemunho do Entrevistado 13.

“(...)Assim, um acompanhamento tão chegado, tão frequente, não. Nós temos é anualmente, uma avaliação do percurso e tudo mais, obtemos a perceção do que é que o colaborador quer fazer, e aí tentamos ir ao encontro. Mas não é uma coisa mensalmente acompanhada(...)” Entrevistado 13

- ***Job shadowing***

A subcategoria *job shadowing* emergiu em seis entrevistas, e numa destas menções foi referido que não implementavam este processo. No exemplo apresentado, o Entrevistado 13 explicou que o processo consistia em levar os novos colaboradores para reuniões com clientes ou em assistir gravações de reuniões antigas para também o colaborador perceber como todo o processo foi evoluindo.

“(…) Vamos imaginar uma pessoa está a ser formada para vendedor, então essa pessoa vai com os nossos vendedores hoje fazer job shadowing nas reuniões que eles têm com clientes marcadas para hoje, por exemplo. Mas se amanhã não houver reuniões marcadas com clientes. Ele pode ver as gravações de ontem, ou do mês passado, para verem como é que era o produto antes, ou seja para eles terem uma noção temporal de como é que as coisas também foram evoluindo.(…)” Entrevistado 13

3.3.7 Valores Organizacionais

Nesta categoria, serão analisadas todas as subcategorias que fizeram nascer esta seção, ou seja, características que fazem parte da constituição daquilo que são considerados valores organizacionais, nomeadamente: diversidade, inclusão, ambiente de trabalho, comunicação aberta, informalidade e cultura.

- **Diversidade**

A multiculturalidade foi um tópico citado por nove participantes, em que foi realçado o facto das empresas estarem presentes em vários países do mundo, o que contribuí para que as equipas de trabalho sejam muito diversas e ricas culturalmente, como por exemplo, evidenciou o Entrevistado 11.

*“(…)Diversidade cultural, como eu disse, nós somos um mix, nós estamos em Portugal, França, Estados Unidos e em França, portanto temos equipas muito mistas, mistas no sentido de temos indianos, paquistaneses, pessoas de Marrocos, de Paris, mesmo dos Estados Unidos, do Texas, em Nova Iorque, em que as diferenças são enormes.(…)”
Entrevistado 11*

- **Inclusão**

Esta integração mencionada por seis profissionais de RH, abrangeu dois espectros: a paridade de género e o envolvimento de pessoas com deficiência. É procurado pelas empresas tentar recrutar mais mulheres para o setor, devido à pouca presença feminina, especificamente algumas áreas mais analíticas, como explica o seguinte excerto.

“(…) no recrutamento procuramos trazer por exemplo mais senhoras para a empresa(…) nós temos muito poucas mulheres, mesmo muitas poucas. Portanto, mesmo que uma pessoa queira, não conseguimos aderir, porque não as há. Há outras áreas que é mais

fácil de atrair senhoras, principalmente áreas envolvendo tecnologia, marketing e design, é mais fácil de atrair. Mas, por exemplo, se eu quiser algo mais analítico, mais de data, é mais difícil de nós termos mulheres neste momento(...) Entrevistado 5

De igual forma, a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, também é algo visto como muito importante nas empresas de *IT*, realça o Entrevistado 5.

“(...) vou um bocadinho mais longe, eu acho que a inclusão a nível da deficiência vai ser muito importante.(...)” Entrevistado 5

- **Ambiente de trabalho**

A promoção de uma boa relação/convivência no emprego foi referido por nove participantes, realçando a importância deste fator nas empresas. Mesmo para gerações mais novas, como os *Millennials*, a boa relação na organização continua a pesar muito, como aponta o Entrevistado 7.

“(...)Temos muitos casos de colegas que saíram, e que quiseram regressar precisamente, porque não viram isso no outro lado. É um fator interessante de perceber, não é? Que, independentemente de serem jovens, continuam aqui a valorizar a boa relação. Porque passamos grande parte do nosso tempo a trabalhar, e se trabalharmos com colegas dos quais gostamos, somos mais felizes, e com certeza, mais satisfeitos do ponto de vista profissional(...)” Entrevistado 7

- **Comunicação**

No discurso de 13 profissionais foi encontrada esta subcategoria. Em todas as referências, demonstraram que o diálogo era muito aberto e fluído, mesmo “política de porta aberta” entre a gerência/administração da empresa e os colaboradores, havendo este à-vontade, como evidencia o Entrevistado 2.

“(...)aquí temos o que chamo de “política de porta aberta”, temos uma estrutura muito flexível, portanto, qualquer pessoa consegue falar com o CEO ou com os CEO’s todos. A porta está aberta, portanto, as pessoas não estão lá longe, não é preciso meter um requerimento para falar com elas, quer dizer, é só chegar lá e falar. Portanto, existe uma

grande informalidade, é uma estrutura muito flat, tem muitas poucas camadas e, portanto, para eles é muito fácil chegar à pessoa a quem tem de falar(...) Entrevistado 2

- **Informalidade**

A subcategoria informalidade foi algo também mencionado por alguns entrevistados (=6), nomeadamente quanto a um *dress-code* bastante informal, tal como por exemplo evidencia a informação descrita.

“(...)A cultura é muito informal, mesmo em termos de dress-code, sequer se o dress-code faz sentido neste momento. (...) Quando estávamos todos a trabalhar no escritório, acho que a única coisa que não podíamos entrar era com calções e chinelos. Era assim a única regra que tínhamos e mesmo assim quando estava calor, eles apareciam sempre de calções porque não aguentavam o calor, pronto.(...)”

Entrevistado 2

- **Cultura**

A cultura organizacional foi referida por alguns profissionais (n=7), caracterizando a importância dos valores na distinção daquilo que a empresa representa, como uma organização, dando até o exemplo de colaboradores que regressam à empresa, pois, mesmo que noutras empresas existissem melhores compensações e benefícios, os valores e o propósito da empresa são aspetos considerados diferenciadores. Segue-se o seguinte excerto ilustrativo.

“(...)portanto, a cultura, o propósito, a forma de estar e de ser é o que nos diferencia face às restantes da empresa. E um exemplo disso, é de colaboradores que quiseram regressar porque, independentemente de poderem vir a ter até melhores condições, do ponto de vista de compensações e benefícios em outro lado, sentem que a cultura é distinta e, portanto, não satisfeitos, quiseram regressar. A cultura é fundamental.(...)”

Entrevistado 7

3.3.8 Onboarding

A categoria *Onboarding* diz respeito ao processo de acolhimento e integração do colaborador nas empresas. Esta categoria foi originada apenas por duas subcategorias denominadas de acolhimento na empresa e *buddie*.

- **Acolhimento na empresa**

Relativamente a esta subcategoria, esta foi referida por todos os participantes, aludindo que esta fase caracteriza-se pelo contacto inicial com o candidato, desde a confirmação do preenchimento da vaga, até o eventual primeiro dia do candidato, com as respetivas atividades, sessões de informação e apresentação de colegas e superiores, de modo a que o candidato tenha a melhor contextualização possível, como se verifica na Entrevista 2.

“(...)o processo de onboarding desde que a pessoa aceita a oferta, até que a pessoa efetivamente entra no seu primeiro dia, há várias coisas que nós fazemos que é manter um contato muito próximo com a pessoa.(...)Temos um primeiro dia em está perfeitamente limitado, ou seja, dizemos à pessoa a que horas é que ela tem de chegar, marcamos logo as entrevistas e as reuniões todas no calendário, existe uma reunião welcome, depois há mais uma reunião de RH para explicar as aplicações internas, depois existe mais uma reunião em que ele vai conhecer a training team e education team, vai conhecer o seu team captain, vai conhecer o seu head of delivery. Portanto, o primeiro dia ao fim ao cabo, é um dia assim um bocadinho cheio, mas serve para eles terem o máximo de contexto possível.(...)” Entrevistado 2

- **Buddie**

A subcategoria *buddie*, refere-se a um colaborador que é também identificado como mentor que acompanha o novo colaborador desde a sua entrada na empresa e acompanha o seu percurso profissional durante algum tempo, devido ao laço que é criado entre ambos. Este indivíduo pode ser alguém da mesma área, como de uma área diferente. Esta subcategoria emergiu em nove entrevistas, entre as quais foi retirada a seguinte citação.

“(...)nós chamamos um buddie, ou seja, há sempre alguém que no primeiro ano, pelo menos, vai te acompanhando. Claro que depois disso, esse buddie acaba por ser sempre o buddie da pessoa para sempre. Porque cria-se uma relação automaticamente e nós sabemos disso. Mas a ideia lá está, é que é que haja uma pessoa que vá acompanhando, (...) que partilhe assim algum conhecimento da mesma área ou até de algo a pessoa queira fazer no futuro.(...)” Entrevistado 5

Destas nove entrevistas, houve algumas empresas que afirmaram não usufruir da iniciativa de um *buddie*, sendo a integração do candidato responsabilidade da chefia da equipa, como é exibido na Entrevista 11.

“(...)Não, não temos tutores. Cada chefia é que é responsável pela integração da pessoa na sua equipa(...)” Entrevistado 11

3.3.9 Estratégias Geracionais

A categoria Estratégias Geracionais, emergiu de apenas uma subcategoria gestão Intergeracional igualitária, alusiva à aplicação ou não de práticas formuladas especificamente para as características das gerações.

- **Gestão Intergeracional igualitária**

Foram treze os entrevistados que relataram não implementar estratégias diferentes associadas a cada geração, como é o caso do Entrevistado 13.

“(...) Nós não temos estratégias diferentes de acordo com as gerações.(...)”
Entrevistado 13

3.3.10 Employee Experience

A categoria *Employee Experience* surgiu a partir da subcategoria percurso, caracterizando-se pela toda a experiência e percurso interno do colaborador desde a entrada na empresa até, eventualmente, a sua saída.

- **Percurso**

A experiência dentro da empresa foi uma das subcategorias que alguns participantes (n=7) referiram como sendo fundamental a proximidade com as pessoas, os planos de desenvolvimento personalizados, uma gestão muito focada no colaborador. Fazer que o colaborador sinta que ele não é apenas um número, e sim, alguém valorizado e reconhecido pela empresa. Proporcionar uma experiência muito pessoal e focada na pessoa, é o que é mais valorizado, conforme refere o Entrevistado 2.

“(...)acho que tem muito a ver com o employee experience, e com a gestão de proximidade que nós fazemos com as pessoas. Acho que com eles é isto que resulta, e com o facto de nós termos planos de desenvolvimento das pessoas, que são específicos para cada pessoa. Tem a ver com o facto de nós sabermos os nomes das pessoas, sabemos de onde é que elas vêm, sabemos quem é que elas são. É uma coisa que eles próprios dizem, que na empresa não sentem que são um número, sentem que são o José, o Manuel. Nós temos aqui contexto sobre quem é que eles são, de onde é que eles vêm, o que é que eles gostam. Eu acho que é este tipo de gestão muito específica, muito focada na pessoa. Eu acho que é isto que que lhes faz que faz diferença.(...)” Entrevistado 2

3.3.11 Estratégias inovadoras na organização do trabalho

Quando os participantes foram questionados sobre que práticas pioneiras viam a ser aplicadas, originaram-se as seguintes subcategorias, semana de quatro dias e trabalho remoto internacional que criaram a presença desta categoria.

- **Semana de quatro dias**

Esta subcategoria foi um assunto popular entre os participantes (n=7), da qual, provieram opiniões diversas acerca esta possível alteração ao horário de trabalho e a sua aplicabilidade na sua organização. Algumas opiniões demonstraram ser um tópico central, mas que não tinham ainda nenhuma posição formal sobre este horário reduzido devido à possível incompatibilidade com o modelo de negócio da empresa, tal como foi o caso da Entrevista 17.

“(...)nós estamos obviamente atentos, como provavelmente as empresas de IT deveriam estar a, por exemplo, aquilo que são semanas no futuro com horário reduzido, ou seja, semanas de quatro dias ou aqui com horários mais curtos ainda. Não temos qualquer posicionamento acerca disso, ainda não temos 100% de certeza sequer de que se iria integrar nosso modelo de negócio, mas estamos atentos a esta tipologia de novos benefícios e políticas começam aqui a surgir.(...)” Entrevistado 17

Uma outra perspetiva, foi a completa rejeição deste acontecimento na empresa, devido à tipologia da organização e a necessidade de estarem adaptados ao regime de trabalho do cliente, como consta no seguinte excerto.

“(...)Eu acho que isso não vai acontecer na minha empresa. Acho que é muito difícil de acontecer porque nós somos uma consultora, sendo consultora nós prestamos apoio ao cliente. E temos inclusivamente algumas pessoas nossas que estão no cliente e, portanto, assim sendo, elas vão sempre adotar o regime de trabalho que o cliente tem e acho muito, muito difícil na nossa área.(...)” Entrevistado 11

Alguns entrevistados que viam esta prática a ser algo implementado, inclusive já algumas equipas dentro da empresa, mas internacionais, já iniciavam esta prática, e aguardam que mais equipas iniciem esta estratégia de organização do trabalho, ainda pouco comum em Portugal. Apesar de tudo, ainda é um assunto em aberto, mas que veem como possível de se concretizar, conforme evidencia o Entrevistado 4.

“(...)Há equipas da nossa empresa que já o fazem, sei de uma, que é holandesa e que também tem escritório em Portugal. (...) eu sei que eles já estão a implementar a semana de quatro dias, aquilo que nós precisamos é que mais equipas, mais produtos comecem a implementar isso, e aí, sim, acho que já teremos condições para conseguir implementar nós também. Mas é um tópico em cima da mesa, que ainda não está assim muito claro, porque não sabemos como, mas é um tópico facilmente aceite.(...)” Entrevistado 4

Outras duas subcategorias que emergiram, mas que não obtiveram saturação teórica, foram as seguintes:

- Presença de animais de estimação e de filhos nos locais de trabalho

“(...)O facto também, por exemplo, de poderem trazer os filhos de vez em quando para o escritório, animais também gostaríamos de conseguir fazer isso, mas ainda não fizemos porque estamos num escritório que não é nosso. Mas sim, vejo perfeitamente tudo isso a ser aplicado no futuro.(...)” Entrevistado 8

- Inteligência artificial

“(...)eu acho que a inteligência artificial, em alguns processos de Recursos Humanos vão ajudar bastante aqui, porque muitas vezes estamos completamente submersos em questões administrativas e acho que alguns bots relacionados com a inteligência artificial podem nos libertar de tarefas mais administrativas para focarmos mais no desenvolvimento.(...)” Entrevistado 11

- Trabalho remoto internacional

Continuando o posicionamento deste setor extremamente competitivo, esta subcategoria foi referida por vários participantes (n= 14) derivado do facto de a pandemia, abrir e normalizar a possibilidade de trabalhar de forma remota no conforto de casa em Portugal, para empresas internacionais com salários muito mais atrativos e tentadores. O que definitivamente acaba por ser uma grande tentação para colaboradores deste setor, para além de dificultar a atração de talento nas empresas portuguesas, mesmo que estas ofereçam outros tipos de benefícios. Dos 14 participantes, apenas um entrevistado explicou não ter experienciado ainda muito estes efeitos, em contraste com o Entrevistado 9 que evidenciou o acontecimento.

“(...)lá está, com a pandemia provou-se o que muita gente sabia que era dá para trabalhar remotamente, sem qualquer prejuízo de desempenho. E, portanto, a partir daqui nós começamos a ter empresas do UK, empresas dos Estados Unidos, empresas de todas as partes do mundo a vir buscar talento a Portugal para trabalhar remotamente. Ou seja, tu nem sequer tens de te mudar, pode estar em tua casa a trabalhar para outro sítio, e isso faz com que para nós, empresas portuguesas com salários portugueses, seja muito difícil de competir com isso, porque por muito que tu tenhas outras regalias como, por exemplo, a carreira, os eventos, a proximidade da equipa que tu só consegues presencialmente. Quando ofereces um salário que é o dobro, isso torna-se muito difícil de ganhar de alguma forma, não?(...)” Entrevistado 9

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste quarto capítulo será apresentada uma visão sobre os resultados adquiridos, tendo em consideração a revisão da literatura realizada sobre o tema e os objetivos da investigação. Esta discussão dos resultados será interligada e relacionada com a teoria existente sobre os três grandes temas presentes nesta investigação, nomeadamente: os *Millennials*, estratégias de atração e de retenção no setor do *IT*, tendo como propósito responder à questão de investigação: “Como é que as estratégias de atração e retenção implementadas pelas empresas do setor do *IT* em Portugal, estão a contribuir para a atração e retenção de colaboradores *Millennial*?”. Neste sentido, serão discutidos os principais resultados relacionados com as três categorias de análise norteadoras deste estudo: (1) Gerações, (2) Setor do *IT* e (3) Gestão de Recursos Humanos.

4.1 Gerações

Neste primeiro tema, o estudo revelou, de uma forma geral, coerência entre os resultados obtidos e a teoria. Logo na primeira subcategoria desta seção, os *Millennials* são descritos como uma geração extremamente empenhada em trabalhar, em aprender, em desenvolver competências e de crescer profissionalmente e pessoalmente. Desta forma, como é referenciado na literatura, os *Millennials* destacam-se das restantes gerações com as suas altas taxas de produtividade, de educação (Arora & Dhole, 2019), e de experiência profissional (Munir et al., 2018), devido ao seu desejo de aprendizagem, desenvolvimento de competências e conhecimento (Naim & Lenka, 2018; Serralheiro, 2020). Para além, desta característica, a geração *Millennial* também foi caracterizada como motivada pela mudança. São atraídos pelo fator da mudança e da inovação (Zaharee et al., 2018). Esta geração procura constantemente desafios, gostam de estar estimulados com algo contagiante e excitante (Suleman & Nelson, 2011). Consequentemente, é uma geração que prospera muito bem dentro da área do *IT*.

Relativamente às características mais negativas dos *Millennials* os resultados obtidos apontam a falta de compromisso desta geração (Mauricio, 2017) com as empresas do setor do *IT* (Sharafudeen, 2019). Esta geração é desapegada, e quando a posicionamos num setor em constante crescimento e com uma grande oferta de trabalho, estes aproveitam a competitividade do *IT* para obter as melhores oportunidades (Nath, 2020; Özçelik, 2015), contribuindo assim para o *turnover*.

De igual forma, também foi destacado a impaciência característica da geração *Millennial* (Mauricio, 2017). Esta tem uma grande vontade de crescimento e

aprendizagem, apostando desta forma, muito no seu desenvolvimento pessoal, para conseguir obter uma progressão rápida na carreira (Özçelik, 2015; Reis & Braga, 2016). Deste modo, se sentirem que não estão a progredir rapidamente na carreira e que não há estimulação intelectual na realização de novas tarefas, cansam-se e vão procurar satisfazer as suas necessidades noutras empresas (Abimbola, 2020; Damayanti et al., 2019; Hassan & Jambulingam, 2018; Larasati & Hasanati, 2019; Naim & Lenka, 2018; Sharafudeen, 2019). Os *Millennials* não têm paciência para esperar alguns anos para progredirem na carreira, e cansam-se rapidamente de realizar as mesmas tarefas. Outra característica realçada pelos participantes do estudo que obteve saturação teórica e que pode ser interligada com a impaciência desta geração, é a exigência (Bannon et al., 2011; Carvalho & Silva, 2018; Galdames & Guihen, 2022; Thompson & Gregory, 2012). Esta geração é extremamente exigente quando procura um emprego (Arora & Kshatriya, 2017; Hershatter & Epstein, 2010), agindo como um consumidor quando faz uma compra (Nath, 2020). Para além disso, os *Millennials* mesmo dentro do local de trabalho, continuam com o mesmo nível de exigência em várias variáveis (Levenson, 2010), tendo propensão em escolher as suas condições de trabalho e em que tarefas pretendem se focar (Hershatter & Epstein, 2010), tais como: atualização das ferramentas tecnológicas e softwares, melhores benefícios flexíveis e novos desafios. A geração *Millennial* é a geração com expectativas mais altas do ambiente de trabalho, e se a empresa não corresponder com as suas necessidades, facilmente procura outra organização com apenas um clique (Rainey, 2002). Daí a necessidade das organizações moldarem-se aos valores e motivações desta geração, em vez de ser esta geração a adaptar-se às empresas (Hershatter & Epstein, 2010).

A geração *Millennial*, comparativamente com as gerações anteriores, ou seja, os *Baby Boomers* e a Geração X, apresenta como principal diferença, entre os profissionais de RH e comprovada também na teoria, as perspetivas distintas sobre o trabalho entre as gerações. Devido a uma cadeia de acontecimentos que influenciaram a forma de viver e de pensar de cada geração (Thompson & Gregory, 2012), são distintas as gerações, na sua envolvência com o trabalho, o seu compromisso organizacional e na sua ética no trabalho (Hershatter & Epstein, 2010; Serralheiro, 2020; Stephens, 2020). O facto destas diferenças coexistirem no mesmo espaço de trabalho, poderia contribuir para o choque entre estas gerações (Hershatter & Epstein, 2010). Neste caso, alguns dos exemplos mencionados aduzem que as gerações anteriores visionavam o emprego, unicamente

como uma forma de sustento, não havendo qualquer interesse organizacional em enquadrar os objetivos ou interesses do indivíduo. No caso da geração *Millennial*, os resultados obtidos apontam para que o propósito e a satisfação no lugar de trabalho sejam umas das maiores prioridades das organizações estudadas. Este resultado configura-se como grande novidade, não sendo conhecida literatura que aluda neste sentido.

Apesar das diferenças na envolvimento destas gerações com o trabalho (Damayanti et al., 2019; Serralheiro, 2020; Suleman & Nelson, 2011), fora também mencionado pelos entrevistados que, acreditam que estas diferenças não afetam o ambiente de trabalho e as relações entre si (Deal et al., 2010). Pelo contrário, foi manifestado que estas diferenças tornam o ambiente de trabalho mais rico, com a presença de várias opiniões, distintas idades, e diferentes *backgrounds*, contribuindo para a aprendizagem dos *Millennials* com outras gerações, com mais experiência profissional e com outras lições de vida. Estes resultados contradizem, assim, a informação encontrada previamente na revisão de literatura (Damayanti et al., 2019; Suleman & Nelson, 2011). Em concreto, a literatura sugere a possibilidade de conflitos no trabalho, derivados de problemas de comunicação, equívocos, redução da satisfação e produtividade no trabalho (Damayanti et al., 2019; Suleman & Nelson, 2011). Este resultado ajuda a compreender um dos objetivos específicos desta investigação, concretamente, identificar os possíveis desafios de RH inerentes à gestão multigeracional.

4.2 Setor do IT

Relativamente ao setor do *IT*, foram encontrados pontos em comum entre a revisão de literatura e os resultados obtidos pelas entrevistas, que caracterizam as dificuldades na atração e retenção dos *Millennials* enfrentadas pelas empresas de *IT*.

Na teoria comprova-se que um dos fatores de insatisfação no setor de *IT* é a falta de *engagement*, ou seja, a falta de estimulação por parte das empresas e a falta de correspondência com os seus objetivos no ambiente de trabalho, tal como a insatisfação na função (Kuchеров & Zamulin, 2016; Kumar, 2018; Uriesi, 2016), desenvolvimento de novas competências, o propósito, a flexibilidade, managers acessíveis e boas oportunidades (Sharafudeen, 2019). Estes resultados prévios estão alinhados com alguns aspetos mencionados várias vezes pelos participantes de RH, tal como por exemplo a rápida evolução. Os *Millennials* sentem a necessidade vontade de desenvolvimento e

crescimento (Sharafudeen, 2019), desta forma, é evitado por esta geração, a estagnação da sua carreira (Serralheiro, 2020). Apesar de estabelecerem planos a curto-prazo, e não procurarem um “emprego para a vida”, precisam de igual forma o sentimento de crescimento e desenvolvimento a nível profissional, e no caso de se sentirem a estagnar, rapidamente irão procurar algo que traga novos conhecimentos (Cardoso, 2016).

Associada a esta rápida evolução, estão os desafios, que também são um motivo de insatisfação desta força de trabalho identificados pelos profissionais de Recursos Humanos e na literatura (Sharafudeen, 2019). Os *Millennials*, como já anteriormente mencionado, precisam de desbloquear novas aptidões e desenvolver os seus conhecimentos (Sharafudeen, 2019). Desta forma, precisam de novas oportunidades de progressão na carreira, incluindo como por exemplo: formação profissional e planos de desenvolvimento pessoais (Gubler et al., 2018; Kumar, 2018; Pflügler et al., 2018). Em geral, dar a possibilidade de novos desafios aos colaboradores (Gubler et al., 2018; Pflügler et al., 2018; Sharafudeen, 2019).

Outro fator de insatisfação encontrado é o salário (Kuchеров & Zamulin, 2016; Kumar, 2018; Uriesi, 2016). Este é um fator que surge na grande maioria dos setores de atividade, e que também pode ser identificado no setor do *IT* em Portugal, como foi mencionado pelos participantes ao longo do estudo. Para além deste aspeto, um dos promotores de insatisfação também salientado nas entrevistas, e que pode ser identificado na revisão de literatura é a insatisfação na função. Esta dimensão engloba fatores relacionados com o trabalho/função, como por exemplo: identificação com a função, autonomia na realização das tarefas, flexibilidade de horários e diversidade das tarefas (Kuchеров & Zamulin, 2016; Kumar, 2018; Sharafudeen, 2019; Uriesi, 2016). Uma forma de tentar combater este acontecimento, seria através de uma readaptação do plano de carreira do colaborador (Sharafudeen, 2019).

Um dos fatores de descontentamento realçado pelos participantes foi o projeto (Souza et al., 2015). Este pode ser desmotivador para os *Millennials*, mesmo que estes estejam satisfeitos com a sua função, pois, por exemplo, se o projeto não enquadrar os interesses do colaborador, ou se o colaborador já estiver cansado do mesmo (Santos, 2021; Souza et al., 2015). Muitas vezes, não existe a possibilidade de mudar de projeto dentro da organização, o que pode levar a algum *turnover* motivado pela falta de oportunidades de progressão ou desafios profissionais (Santos, 2021; Souza et al., 2015)

Além destes desafios, foram apresentadas outras dificuldades que contextualizam o setor de *IT* em Portugal, sendo a competitividade do setor, uma dessas dificuldades. Esta característica é algo que foi imensamente discutido na revisão de literatura e nas entrevistas. Atualmente, devido à expansão e desenvolvimento do setor do *IT*, o nível da concorrência e consequente competitividade, aumentou imenso (Serralheiro, 2020), o que contribuiu para que os colaboradores percebessem a competitividade do mercado e o vasto leque de oportunidades externas (Kumar, 2018; Valente & Correia, 2015). Este indicador resulta em elevadas taxas de turnover e a crescente guerra por talento (Martins & Cruz, 2019). As empresas em Portugal, acabam por não só competirem umas com as outras, onde constantemente procuram por talento, mas também com empresas externas, onde a remuneração é fora da média do mercado de *IT* português. Permitindo desta forma, que devido ao *turnover*, seja difícil para as organizações manter os colaboradores o tempo suficiente para obter os resultados dos investimentos feitos no seu capital humano (Abimbola, 2020).

Para além deste paradigma, a pandemia abriu portas a um novo desafio para as organizações do *IT*, a possibilidade de trabalhar remotamente para o exterior. Devido aos bons resultados obtidos durante a pandemia, em que os colaboradores ficaram a trabalhar a partir de casa, as empresas estrangeiras começaram a recrutar talento português para trabalhar de forma remota. Devido a esta situação, o interesse em trabalhar para empresas estrangeiras a partir de casa, aumentou exponencialmente. Não só devido à conveniência de poder ficar a trabalhar no país de origem, e ainda, estar a receber uma remuneração muito mais alta, sem passar por algumas limitações e dificuldades aderentes da emigração. Este resultado parece configurar-se novidade, especialmente no contexto português ainda sem grande investigação na área do trabalho remoto.

Consequentemente, devido a este acontecimento, literatura encontrada posteriormente sobre a “fuga de cérebros” e expectativa da geração *Millennial* em trabalhar no exterior (Carvalho & Silva, 2018), demonstra-se em consonância no contexto do setor de *IT*. Vários foram os testemunhos de participantes que referiram a diminuição do interesse em trabalhar no exterior, devido à crescente possibilidade de poder trabalhar a partir de casa para uma empresa internacional.

4.3 Gestão de Recursos Humanos

Neste tema, foram enumeradas as atuais práticas de gestão de Recursos Humanos aplicadas pelas empresas de *IT* em Portugal de forma a responder a dois dos objetivos específicos do estudo de explorar as estratégias implementadas pelas empresas de *IT* para a atração e retenção dos *Millennials*, e compreender de que modo as empresas de *IT* correspondem com as necessidades e os interesses característicos dos *Millennials*, enquadrando as seguintes com a literatura encontrada. Algumas das estratégias encontradas mais voltadas para o público universitário ou recém formado, foram: a participação em iniciativas universitárias/presença em feiras de emprego (Pereira, 2019), e ainda a inserção de estágios profissionais e curriculares, apesar de que nenhuma organização continha um plano definido e estabelecido de programas de jovens talentos. Foi ainda salientado que estes estágios, provavam ser a estratégia mais comum para a atração de jovem talento (Ferreira, 2019; Martins & Cruz, 2019; Pereira, 2019).

Relativamente ao *employer branding*, este demonstra-se essencial na atração e retenção de candidatos, ao criar uma imagem positiva da empresa através da divulgação dos seus valores (Goessling, 2017; Martins & Cruz, 2019; Özçelik, 2015; Reis & Braga, 2016; Sivertzen et al., 2013). Neste sentido, uma das estratégias de *employer branding* que mais se destacou foi a utilização das redes sociais para promoção da cultura e valores das organizações.

As compensações e benefícios aferiram também o seu impacto direto na atração e retenção do talento na organização, ao contribuir para o aumento da sua satisfação e *engagement*, melhoria da sua performance e qualidade de trabalho (Abimbola, 2020; Hassan & Jambulingam, 2018; Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018). Fora também mencionado que este incentivo não é só atrativo para *Millennials*, como para todas as restantes gerações (Arora & Dhole, 2019; Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018; Zaharee et al., 2018). Atualmente, as empresas do setor de *IT* em Portugal, não implementam estratégias consoante as características das gerações, mas adaptam os modelos tradicionais de remuneração e de benefícios, por sistemas flexíveis a cada colaborador para um melhor desempenho (Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018). É possível denotar que existem incentivos mais importantes do que outros para cada colaborador, tendo em consideração os seus valores, necessidades e estilo de vida (Doane, 2009). Alguns dos benefícios mais tangíveis encontrados na teoria e nas entrevistas foram os seguintes: seguro de saúde, ginásio e atividades desportivas, dias de férias adicionais, descontos, planos de poupança para a reforma, cheque creche, cheque

educação, cheque saúde (Bessette, 2014; Martins & Cruz, 2019; Martins & Silva, 2017). Para além do vencimento base, também se salientou o subsídio de alimentação (Bessette, 2014) e o equipamento.

Para além deste benefícios mais tangíveis, os incentivos não financeiros são cada vez mais essenciais para os colaboradores, devido a sua influência em aspetos da sua vida, tais como: *work-life balance*, *feedback* e reconhecimento (Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018), o *employee experience* (Martins & Cruz, 2019; Pais, 2020; Uwimpuhwe et al., 2018), formação e desenvolvimento (Abimbola, 2020; Martins & Cruz, 2019; Uwimpuhwe et al., 2018), os valores organizacionais (Sharafudeen, 2019) e o *onboarding* (Martins & Cruz, 2019; Maurer, 2019).

Estes benefícios foram identificados tanto na literatura como nas entrevistas, realçando a sua importância nas empresas atualmente, devido aos seus impactos nos *Millennials* e até nas restantes gerações. Através desta diferenciação a nível funcional e psicológico, as organizações conseguem distinguir-se da concorrência e formar uma relação emocional forte com os seus colaboradores (Reis & Braga, 2016; Sivertzen et al., 2013).

A integração de valores organizacionais como o bom ambiente de trabalho, comunicação, informalidade, diversidade, inclusão, são um “trunfo na manga”, ao ser capaz de influenciar o comportamento e sentimentos dos *Millennials* quanto à empresa (Sharafudeen, 2019). Neste sentido, tem sido uma preocupação pelas empresas o cumprimento destes valores, especialmente a inclusão entre géneros, visto que um dos maiores problemas do setor é a desigualdade em oportunidades entre géneros, principalmente do género feminino (Abimbola, 2020). Existe cada vez mais a preocupação por parte das empresas em exprimir valores organizacionais, como estes para um maior sentido de identificação dos *Millennials* com a organização.

Outro ponto mencionado diversas vezes ao longo das entrevistas, caracterizado também na literatura como fulcral na atualidade, foi o *work-life balance*. Para esta geração a possibilidade de regime híbrido é algo crucial e um grande fator de motivação (Goessling, 2017; Stephens, 2020). Com a pandemia, a grande maioria das empresas presentes no estudo passaram de regime presencial, sob regime de trabalho híbrido, devido a esta grande procura pela geração *Millennial*. Uma única empresa trabalha até o momento, em regime 100% presencial, mas não descarta a possibilidade de também

ingressar em sistema híbrido, pois, torna-se com uma grande ferramenta de atração para as empresas, devido à liberdade concedida para trabalharem ao seu ritmo e à sua maneira (Özçelik, 2015).

De igual forma, salienta-se as oportunidades de desenvolvimento, através de academias, plataforma de ensino, plano de carreira, projetos internacionais, *coaching* e *mentoring* e *job shadowing*. Pois, fatores como estes são indispensáveis para os *Millennials*, devido ao seu desejo de aprendizagem contínua e desenvolvimento, para conseguirem estar sempre no topo das atualizações, conhecimentos e competências (Naim & Lenka, 2018; Serralheiro, 2020; Sharafudeen, 2019).

Foi também referido variadas vezes o *feedback* e reconhecimento. Esta estratégia é considerada pela literatura, uma prática dedicada especialmente à geração *Millennial*, devido a sua necessidade constante de *feedback* imediato sobre a sua performance (Özçelik, 2015; Sharafudeen, 2019). Algumas empresas efetuavam este momento mais frequentemente comparadas com outras, dependendo das equipas. Para o reconhecimento foi aferidos prémios de performance anuais, e até plataformas de reconhecimento para a livre utilização de cada colaborador. A preocupação em registar momentos como o *feedback* e reconhecimento, são muito atrativos para os *Millennials* e ao mesmo tempo reforça a sua permanência na organização (Bakanauskiene et al., 2016; Zaharee et al., 2018).

Atualmente, o interesse e apoio para a introdução da semana de trabalho de quatro dias tem aumentado exponencialmente, com a inserção desta prática em algumas organizações no mundo, tornando este assunto um grande tema de conversa (Gilmore, 2019; Spencer, 2022; Veal, 2022). De igual forma, que quando refletido pelos participantes que práticas inovadoras viam a ser aplicadas no futuro na empresa, uma das respostas mais comuns foi exatamente este tema, embora controverso. Não houve um consenso entre os participantes relativamente à implementação desta prática num futuro breve. Várias empresas referiam que tal nunca seria possível devido à tipologia da empresa, enquanto outras, aguardam novidades de casos de estudo implementados pela organização em outros países, para a possível aplicação deste sistema em Portugal.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as principais conclusões e reflexões retiradas da investigação, em que se divide em três partes, respetivamente, considerações finais, limitações do estudo e investigação futura, e, ainda, contributos da investigação para a teoria e para a prática.

Esta investigação teve como principal objetivo compreender as estratégias de Recursos Humanos ajustadas aos *Millennials* no setor do *IT*, a partir da seguinte questão de investigação: “Como é que as estratégias de atração e retenção implementadas pelas empresas do setor do *IT* em Portugal, estão a contribuir para a atração e retenção de colaboradores *Millennial*?”.

Os resultados obtidos permitem concluir que a geração Millennial presente nestas empresas representa um conjunto de colaboradores empenhados, exigentes, descomprometidos, impacientes e adeptos da volatilidade. É uma geração extremamente dedicada ao seu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, procurando sempre oportunidades para desenvolver competências e adquirir conhecimentos. Precisam que o processo de retenção se realize de forma rápida, pois necessitam que a sua progressão a nível de carreira e crescimento pessoal seja constantemente estimulada, embora totalmente disponíveis para desenvolver competências de modo ágil para responder às constantes mudanças e atualizações requeridas pelo próprio setor. Quando não correspondidos aos seus termos, esta geração não tem sentido de compromisso para com a empresa, abandonando desta forma a organização. Por outro lado, quando tal não acontece ponderam a saída, beneficiando da procura elevada de talento existente no setor de *IT* atualmente. Os resultados do estudo, também, destacam alguns promotores de insatisfação desta geração no setor de *IT*, como a insatisfação na função, a estagnação, a tipologia do projeto, o salário e ainda a falta de desafios de carreira. Desta forma, estamos perante uma geração extremamente exigente, a qual demonstra ser um desafio para as empresas portuguesas a operar no setor e com necessidade de atrair e/ou reter talento.

Apesar das diferenças entre cada geração, foi, também, manifestado que não existem conflitos geracionais nas empresas, mas, que pelo contrário, estas diferenças tornam o ambiente de trabalho mais rico com a diversidade de idades e diferentes perspetivas profissionais.

Quando analisados os desafios específicos do setor do *IT*, os resultados permitem-nos destacar que o principal desafio encontrado foi a competitividade do setor. Para além

da grande concorrência que existe em Portugal nesta área, a pandemia trouxe um novo desafio para as organizações, concretamente, a possibilidade de trabalhar remotamente para o exterior. Com este fenómeno, as empresas a operar em Portugal acabam por ter, não só a concorrência nacional, mas também a concorrência internacional, sobretudo de organizações estrangeiras a recrutar talento português para trabalhar de forma remota. Este comportamento ao nível do recrutamento internacional, traz desafios acrescidos às empresas em termos das suas políticas salariais pouco atrativas comparativamente à oferta proporcionada por empresas internacionais, onde a renumeração é muito acima da média do mercado de *IT* português. Devido a esta situação, o interesse em trabalhar para empresas estrangeiras a partir de casa, aumentou exponencialmente entre os profissionais do setor de *IT* e, em particular entre a geração *Millennial*. Este fenómeno, apesar de tudo, para a sociedade portuguesa acaba por ser positivo, pois gera a diminuição do interesse dos *Millennials* na emigração, devido à abertura desta possibilidade.

Na atração e retenção dos colaboradores nas organizações da área de *IT*, as estratégias mais mencionadas pelos participantes são, sobretudo, parcerias universitárias, *employer branding*, compensações e benefícios, *work-life balance*, *feedback* e reconhecimento, cultura organizacional, *onboarding*, *employee experience*, e a aposta na formação e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, através de academias, plataformas de aprendizagem *online*, planos de carreira, projetos internacionais, *job shadowing*, *coaching* e *mentoring*. Estes resultados mostram o alinhamento que as empresas nacionais do setor de *IT* estão a desenvolver para acompanhar a tendência internacional. Várias destas estratégias foram salientadas como as mais fulcrais para a geração *Millennial*, mas o *work-life balance* foi uma das destacadas pelos profissionais ao longo das entrevistas, considerando-a ser essencial para as organizações conseguirem atrair e reter *Millennials*. O *work-life balance* não só traz vantagem competitiva para a empresa, como é extremamente valorizado pela geração *Millennial*, sendo um indicador decisivo na escolha de um emprego.

Finalmente, os resultados sugerem ser inequívoco o interesse e a procura por parte dos profissionais de Recursos Humanos das empresas de *IT*, em corresponder o seu *feeling* organizacional com as necessidades e valores que os *Millennials*, para além de procuram atualizar e adaptar as suas estratégias de Recursos Humanos para proporcionar um ambiente não só competitivo a nível de práticas, mas também agradável para os próprios colaboradores.

Limitações do estudo e investigação futura

No decorrer desta investigação foram identificadas algumas limitações. Primeiramente, uma das limitações foi a escassez de literatura científica sobre a atração e as suas respetivas estratégias de atração de *Millennials*. Outra limitação identificada relaciona-se com a possível desejabilidade social que pode ter ocorrido durante o processo das entrevistas, uma vez que existe alguma tendência para os participantes responderem da forma mais correta, aceitável ou desejável em termos sociais, e não serem totalmente transparentes na sua resposta, omitindo ou realçando apenas a imagem mais positiva do tema. Realça-se, também, este acontecimento, quando surgem questões ligadas ao seu emprego, o que pode ser, ainda mais invasivo e sensível, e colocar mais entraves e ocultações nas respostas dos participantes. O facto de as entrevistas serem realizadas remotamente, poderá ter inibido as pessoas de se expressarem de modo mais espontâneo. Reconhecemos as limitações associadas à abordagem qualitativa, não permitindo fazer generalização dos dados assim como a possibilidade de alguns dos participantes no estudo, também eles serem *Millennials*, não permitir obter uma perceção mais neutra sobre os colaboradores desta geração. Deste modo, consideramos que poderá enriquecer a investigação no âmbito deste tema, se estudos futuros puderem alargar o número de participantes, considerar uma abordagem mista, com um conjunto de questões relacionadas com o emprego, de carácter anónimo, para garantir respostas desprovidas de qualquer enviesamento social. Consideramos que também poderá enriquecer a investigação se, estudos futuros considerarem integrar mais profissionais de RH de outras gerações, por exemplo da Geração X para explorar se as perceções sobre estes colaboradores apresentam diferenças quando comparadas com profissionais de RH da geração *Millennial*. Também consideramos relevante que estudos futuros possam alargar a investigação a outros setores de atividade ou empresas de gestão familiar contrastante, com recurso à metodologia de estudo de caso múltiplo para compreender semelhanças ou eventuais diferenças de atuação dos *Millennials* em organizações com culturas organizacionais diferentes.

Seria também interessante, explorar o outro “lado da moeda”, neste caso, explorar junto dos *Millennials* que trabalham em empresas do setor do *IT*, a sua perspetiva sobre a geração, os desafios e dificuldades aderentes, tanto no setor de *IT*, como no mercado de trabalho nacional e internacional, e explorar que estratégias e que aspetos gostariam de ver trabalhados e implementados no contexto organizacional em que estão a atuar. Deste

modo, acreditamos que estudos futuros poderiam ajudar a diminuir o índice de insatisfação de colaboradores, ao permitir que as empresas conhecessem as reais expectativas dos colaboradores millennials e tentasse, o mais possível corresponder.

Outro fator que poderia ser explorado e aprofundado em estudos futuros, são as estratégias que não aferiram saturação teórica na análise dos resultados, mas que se caracterizaram únicas e interessantes, aferindo potencial para investigar estratégias incomuns, implementadas pelas organizações. Neste caso, sugere-se que estudos futuros explorem as estratégias de inteligência artificial, atração de estudantes universitários, como *open days*, *softwares* em cadeiras universitárias, e ainda, benefícios financeiros e não financeiros, tais como: retiro de luto, flexibilidade de feriados, cheque aniversário, *sick vet day* e *stock options*.

Contributos da Investigação para a teoria e para a prática

Com a realização da presente investigação, pretendeu-se ser um contributo para a comunidade científica da Gestão de Recursos Humanos. Esta investigação permitiu expandir e desenvolver novos conhecimentos, e revelou especificidades não conhecidas na literatura existente, especificamente sobre o *modus operandi* dos profissionais de GRH na atração e retenção de *Millennials* em empresas localizadas em Portugal.

Do ponto de vista da prática, os resultados obtidos podem ser relevantes para profissionais da área de Recursos Humanos, como também para a própria geração *Millennial* que trabalhe no setor, não só por permitir aprofundar os seus conhecimentos sobre o tema, mas, sobretudo, poder comparar a sua atuação profissional com a dos colegas participantes nesta investigação. Consideramos ainda, que a partir dos resultados deste estudo, outras organizações, até mesmo de outros setores, podem ter interesse em conhecer os resultados obtidos num dos setores mais competitivos em termos de gestão de talento, fornecendo dicas que ajude a conceção de estratégias de atração e retenção preventivas e capazes de responder eficazmente às dificuldades crescentes que as empresas têm vindo a sinalizar. Sendo um estudo de carácter qualitativo e, por isso, não permitindo fazer generalização dos resultados, a informação recolhida pode ser considerada valiosa para facilitar a implementação de estratégias de atração e retenção, podendo as empresas em estudo servirem de *benchmarking*. Outro dos principais contributos está diretamente ligado à oportunidade de inovação nas estratégias de atração

e retenção implementadas nas 17 empresas do setor de *IT* que integraram este estudo. A informação recolhida pode ser um importante *input* para ajustar ou mesmo reestruturar as estratégias de atração e retenção que possuem. Resta-nos a expectativa de que o interesse que norteou esta investigação seja, no futuro, também ele interesse para outros investigadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abimbola, S. O. (2020). *Impact of Talent Management on Retention of Millennials in the IT Sector Case Study of Google Ireland Dublin*, National College of Ireland]. Norma eResearch
- Alves, A., Martins, C., Pinho, E., & Tobias, G. (2017). A Teoria Fundamentada em Dados como ferramenta de análise em pesquisa qualitativa. *CIAIQ 2017*, 1.
- Arora, N., & Dhole, V. (2019). Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context. *Benchmarking: An International Journal*, 26, 1378-1404. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0132>
- Arora, P., & Kshatriya, K. P. (2017). Millennials: The New Generation with High Employment Expectations. *International Journal*, 5(8), 101-109.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico. Série II*,
- Bakanauskienė, I., Bendaraviciene, R., & Bucinskaite, I. (2016). Employer's attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(1), 6-22.
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding millennials in the workplace. *The CPA Journal*, 81(11), 61.
- Baum, T. (2019). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *Organizational Dynamics*.
- Bessette, D. (2014). Total Compensation and How it is Used in an Organization's Human Resources Strategy. 2014 11th International Conference on Information Technology: New Generations,
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis* (1 ed., Vol. 2). American Psychological Association. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Buzzeo, J., & Cifci, M. (2017). Work experience, job shadowing and workplace visits: what works? *The Careers & Enterprise Company*
- Cardoso, A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lidel.
- Carvalho, A., & Silva, J. (2018). *The work preferences of Portuguese millennials-a survey of university students* Universidade do Minho]. Repositório UM
- Costa, R. (2014). *Ridendo Castigat Mores. A transcrição de entrevistas e a (re) construção social da realidade* In Actas do VIII Congresso Português de Sociologia: “40 Anos de Democracia(s): Progressos, Contradições e Prospetivas”,
- Damayanti, N., Yahya, K. K., & Tan, F. Y. (2019). Work values, emotional intelligence, work environment and career commitment among gen Y. *Economac: Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi*, 3(1), 1-8.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25, 191-199.
- Deepa, R., & Baral, R. (2022). Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee attraction. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 110-126.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Doane, G. (2009). *Evaluating effectiveness of employee attraction strategies* Bryant University]. Bryant Digital Repository.

- Ferreira, J. A. T. (2019). *Motivação e programas de Trainees na perspetiva dos participantes* Universidade de Lisboa].
- Fischer, E., & Guzel, G. T. (2023). The case for qualitative research. *Journal of Consumer Psychology*, 33(1), 259-272.
- Florentine, S. (2019). *What is employee experience? Your key to talent retention and recruitment*. CIO.
- Galdames, S., & Guihen, L. (2022). Millennials and leadership: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 146-162.
- Gilmore, O. (2019). A 4-day week for Ireland? *A Report on the Feasibility of a Four-Day Working Week in Ireland*. Forsa. Retrieved March, 19, 2021.
- Goessling, M. (2017). *Attraction and Retention of Generations X, Y and Z in the Workplace* Murray State University].
- Guales, J. G. B., & Rosales, G. J. A. (2021). *La metodología Inbound Recruiting como estrategia de reclutamiento y selección en la empresa Degeremcia SA desde octubre 2019 hasta octubre 2020* Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Psicológicas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55545>
- Gubler, M., Coombs, C., & Arnold, J. (2018). The gap between career management expectations and reality-empirical insights from the IT industry. *Gr Interakt Org* 49, 12-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11612-018-0402-1>
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. *Applied thematic analysis*, 3(20), 1-21.
- Hassan, M. M., & Jambulingam, M. (2018). Trends of turnover & adopting soft HRM strategies for the retention of millenials: Requirement of 21st century. 8th International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting,
- Hayat, K., Aslam, M. A., Kiran, A., & Bilal, K. (2022). Rethinking Talent Retention from Millennials' Viewpoint: A Review on Today's Talent Needs. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 304-314. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2022.1001.0198>
- Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and employee retention among millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223.
- Ilimia, A. D., & Arquisola, M. J. (2022). Is the Indonesian Millennial Workforce Attracted to Companies with Green HRM Strategies? *International Journal of Applied Business Research*, 100-114.
- Javadi, M., & Zarea, K. (2016). Understanding thematic analysis and its pitfall. *Journal of client care*, 1(1), 33-39.
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1.
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*.
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.
- Kumar, S. (2018). Financial and non financial turnover factors influencing IT companies in India. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 9(5).

- Larasati, D. P., & Hasanati, N. (2019). The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation. 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018),
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: An economist's perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 257-264.
- Machado, A. F. P. (2021). *Geração Y: Desafios geracionais na retenção de talento nas consultoras, em Portugal* [Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte.
- Mack, N., Woodson, C., MacQueen, K. M., & Guest, G. (2005). *Qualitative research methods*. Family Health International.
- Martins, D., & Cruz, R. M. d. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* Editora RH.
- Martins, D., Gomes, J., & Santos, C. (2019). A Era do Trabalho 5.0: Be human with smart technology. *MBA para Gestores e Engenheiros*, 241-281.
- Martins, D., & Silva, S. (2017). Tendencies on reward practices and employees' satisfaction level: evidence from portuguese companies. Proceedings of 29th IBIMA-International Business Information Management Association Conference: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth,
- Martins, H. H. T. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e pesquisa*, 30(02), 289-300.
- Maurer, R. (2019). New employee onboarding guide. *Proper onboarding is key to retaining, engaging talent*.
- Mauricio, I. P. (2017). *The millennial generation reshaping the workplace: what changes are needed for organizations to attract and retain employees?* Haute école de gestion de Genève].
- Meirinhos, V., Abrunhosa, S., & Martins, D. (2018). Employees' Retention: Concept, Practices, and Impact Factors. *Journal of Human Resources Management Research*
- Mirzoyan, N. (2020). *Live to Work Or Work to Live? a Study on Work-life Balance and Other Motivational Factors for Millennials Working for the County of Los Angeles* California State University, Northridge].
- Munir, Z. A., Fairuz, N. E. S., Noranee, S., Pandiyan, V., Sundram, K., & Aziz, R. A. (2018). Securing the future: retention among generation Y employees. *Journal of Human Resources Management Research*, 255.
- Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*.
- Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4), 427-431.
- Nath, P. (2020). Employer Branding and Strategies to attract the Millennials of IT Industry. *Wutan Huatan Jisuan Jishu*, , 403-421.
- Nguyen, H.-P., & Le, H.-N. (2022). Determinants of job-hopping behavior: The case of information technology sector. *International Journal of Law and Management*.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99.

- Pais, A. L. d. J. A. (2020). *Employer value proposition: Atração de jovens na área das tecnologias de informação* Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte.
- Parente, C. D. (2022). *Work-life balance na perspetiva da Geração Y* Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto].
- Pereira, I. A. d. C. (2019). *Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura* Universidade Católica Portuguesa]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.
- Pflügler, C., Wiesche, M., Becker, N., & Krcmar, H. (2018). Strategies for retaining key IT professionals. *MIS Quarterly Executive*, 17(4).
- Raines, C. (2002). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16.
- Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 103-116.
- Resende, R. (2016). Técnica de investigação qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 50-57.
- Rony, Z. T., Lubis, F. M., & Rizkyta, A. (2019). Job shadowing as one of the effective activities in the promotion process creates quality managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2S), 388-396.
- Santos, G., & Martins, D. (2021). Linking career success motives and career boundaries to repatriates' turnover intentions: A case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3458-3501.
- Sebastian, B., & Virani, D. F. (2021). Impact of Social Work Characteristics on Turnover Intention of Millennials. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government/ Vol*, 27(2), 4122.
- Serralheiro, J. R. D. (2020). *A eficácia de estratégias de employer branding aplicadas no setor do IT no processo de retenção de colaboradores millennials* ISCTE]. Lisboa.
- Shaikh, M., & Jindal, P. (2017). Developing and managing young talent: framework of talent management strategies for Gen Y. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4, 171. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2017.10008684>
- Sharafudeen, M. A. (2019). *Retention of millennials in IT departments in Ireland* Dublin Business School].
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Smith, D. (2013). Reverse mentoring-something for everyone! *Strategic Finance*, 94(10), 21.
- Soman, S. P. (2022). Work motivators: comparing Gen-Xers and millennials in the IT sector. *NHRD Network Journal*, 15(2), 257-268.
- Souza, D. A., da Silva, C. P., Fajan, F. D., Nabarro, C. B. M., & de Oliveira, M. A. M. (2015). Análise dos fatores que interferem no Turnover do profissional de Tecnologia da Informação
- Souza Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*(40), 11-25.

- Spencer, D. (2021). *Learning Millennial Values to Improve Workforce Turnover Intention* Colorado Technical University].
- Spencer, D. A. (2022). A Four-Day Working Week: its Role in a Politics of Work. *The Political Quarterly*, 93(3), 401-407.
- Stephens, D. O. (2020). *Strategies to Improve Millennial Employees' Engagement Within the Hospitality Industry* (Publication Number 28025641) [D.B.A., Walden University]. Publicly Available Content Database. Ann Arbor. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategies-improve-millennial-employees/docview/2433247755/se-2>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications, Inc.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to leader*, 2011(62), 39-44.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The psychologist-manager journal*, 15(4), 237-246.
- Uriesi, S. (2016). Pay satisfaction and work meaningfulness as factors of IT professionals' turnover intentions: an investigation in the Romanian context. *Postmodern Openings*, 7(2), 149-166.
- Uwimpuhwe, D., Mushabe, D., & Bally, K. S. (2018). The influence of compensation system on employee attraction and retention. *International Journal of Advanced Academic Research*, 4(11), 91.
- Valadas, S. T., & Ribeiro G., F. (2013). Aspetos metodológicos do inquérito por entrevista. *Seminário "Avaliação Externa de Escolas: Percursos, Consensos e Divergências"*.
- Valente, A. C., & Correia, I. (2015). Mapeamento da Oferta de Educação e Formação em TICE em Portugal. *Portugal: Fundação para Ciência e Tecnologia (FCT) e Fundação Calouste Gulbenkian (FCG)*.
- Veal, A. (2022). The 4-day work-week: the new leisure society? *Leisure Studies*, 1-16.
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61.

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado



Declaração de Consentimento Informado

O presente trabalho de investigação “Novas Estratégias de Atração e Retenção dos *Millennials* no Setor do IT em Portugal”, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), sob orientação da Professora Doutora Dora Martins e da Professora Doutora Susana Pereira, tem como principal objetivo explorar e compreender as estratégias implementadas pelas empresas de IT em Portugal para a atração e retenção dos *Millennials*.

Neste sentido, para a averiguação do melhor conhecimento sobre este tema, é necessária a participação de indivíduos que sejam profissionais da área de Recursos Humanos, e que se encontrem em funções no departamento de Recursos Humanos numa empresa de IT em Portugal.

As informações para o presente estudo serão recolhidas através de uma entrevista semiestruturada dividida em dois grandes grupos: um primeiro grupo relativo a dados sociodemográficos, e um segundo grupo com questões focadas na temática central da pesquisa. A entrevista está sujeita a gravação, para o futuro tratamento dos dados e maior facilidade na recolha de informação. Todos os dados recolhidos serão codificados, assegurando confidencialidade e privacidade destes, sendo apenas usados para fins académicos.

O resultado deste estudo, orientado pelas Professoras Doutoras Dora Martins e Susana Pereira, será apresentado no ISCAP, podendo, caso seja do seu interesse, contactar as orientadoras a fim de se inteirar dos resultados conseguidos. Para qualquer outro esclarecimento poderá contactar a estudante através do e-mail: aureamarques7767@gmail.com.

Face ao exposto, e tendo conhecimento de todas as informações descritas, declaro que concordo, voluntariamente, em participar no referido estudo, ao mesmo tempo que permito a gravação da entrevista.

Data:

Data:

Assinatura do/a Participante:

Assinatura da Investigadora:

Apêndice II– Guião da Entrevista – Questões Sociodemográficas



O presente questionário insere-se no domínio da dissertação “Novas Estratégias de Atração e Retenção dos *Millennials* no Setor do IT em Portugal”, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), e tem como principal objetivo explorar e compreender as estratégias implementadas pelas empresas de IT em Portugal para a atração e retenção dos *Millennials*. Todos os dados recolhidos serão codificados, assegurando confidencialidade e privacidade destes, sendo apenas usados para fins académicos.

Grata pela colaboração!

Questões Sociodemográficas

Data Entrevista:

Número Entrevista:

1. Identificação do Entrevistado

- Função que desempenha atualmente:
- Tempo na função:
- Background e experiência em Recursos Humanos:
- Tempo na Organização (antiguidade):
- Idade:
- Estado civil:
- Área de formação:
- Género:

2. Caracterização da Empresa

- Ano de início de atividade em Portugal:
- Dimensão da empresa em Portugal:

- Número de colaboradores que nasceram entre 1943 e 1960 (*Baby Boomers*):
- Número de colaboradores que nasceram entre 1961-1979 (Geração X):
- Número de colaboradores que nasceram entre 1980-2000 (*Millennials*):
- Qual(ais) a(s) atividade(s) core(s) da empresas?
- Atualmente, qual é a taxa de *turnover* da sua empresa?

Apêndice III – Guião da Entrevista - Questões da Entrevista



Questões Entrevista:

- 1- Como caracteriza os *Millennials* segundo a sua experiência com esta geração no setor do IT?
- 2- Quais são as principais diferenças que relata entre esta geração e as anteriores?
- 3- Os *Millennials*, ao contrário dos *Baby Boomers*, seguem a regra de “trabalhar para viver”, e não “viver para trabalhar”. Que diferenças identifica entre o desempenho e motivação profissional de cada geração, tendo em conta a afirmação?
 - a. Existe conflito de interesses devido à presença das várias gerações?
- 4- Quais são as práticas implementadas pela organização para cada uma das gerações que integram a vossa equipa de trabalho?
- 5- Que estratégias a organização utiliza para satisfazer a necessidade de desenvolvimento pessoal dos *Millennials*?
- 6- Através de que estratégias, a empresa responde aos interesses e necessidades característicos dos *Millennials*, para um maior sentido de identificação pessoal destes com a empresa? (Como por exemplo: gestão *work-life balance*, inovação, casualidade e informalidade na comunicação, *feedback* e reconhecimento, identificação com a cultura organizacional, constantes desafios, participação na tomada de decisão e envolvimento com a gestão, diversidade cultural, etc.)
- 7- Quais características únicas da personalidade dos *Millennials* afetam a retenção de talento na sua organização, tendo em consideração o mundo de oportunidades que o setor do IT oferece?
 - a. E que outros desafios específicos têm sentido com esta geração no setor do IT?
- 8- Na sua opinião, quais são os principais promotores de insatisfação/desmotivação no setor do IT?
- 9- Tornou-se “regra” ou uma expectativa para os *Millennials* trabalhar no estrangeiro quando entram no mercado de trabalho. Quais foram as consequências deste acontecimento no setor do IT e as dificuldades na atração

dos *Millennials* atendendo à probabilidade de melhores oportunidades no estrangeiro?

10- Quais são os processos e práticas que estão a ser implementados na empresa para atração dos *Millennials*? Como por exemplo: programas de jovens talentos e *inbound recruiting*, *feedback* e reconhecimento, forte cultura organizacional, salário e benefícios financeiros, desafios profissionais, flexibilidade horária e oportunidades de desenvolvimento da carreira.

a. Dentro destas estratégias, qual prática considera que se destaca para os *Millennials*?

11- No caso da sua empresa, quais são as estratégias de retenção aplicadas para a permanência dos *Millennials* na empresa? (Por exemplo: *onboarding*, *job shadowing*, *employee experience*, presença em feiras de emprego universitárias, bom ambiente de trabalho, “*reverse mentoring*”, *coaching e mentoring*, *employer branding* e pacotes de benefícios.)

a. Dentro destas estratégias, qual prática considera que se destaca para os *Millennials*?

12- De que forma é executado o processo de *onboarding* na empresa?

13- Na sua opinião que práticas inovadoras vê a ser aplicadas no futuro na empresa ou que aspetos considera que podem ser melhorados?

14- Pretende acrescentar mais alguma informação que considere relevante para o desenvolvimento deste estudo?