



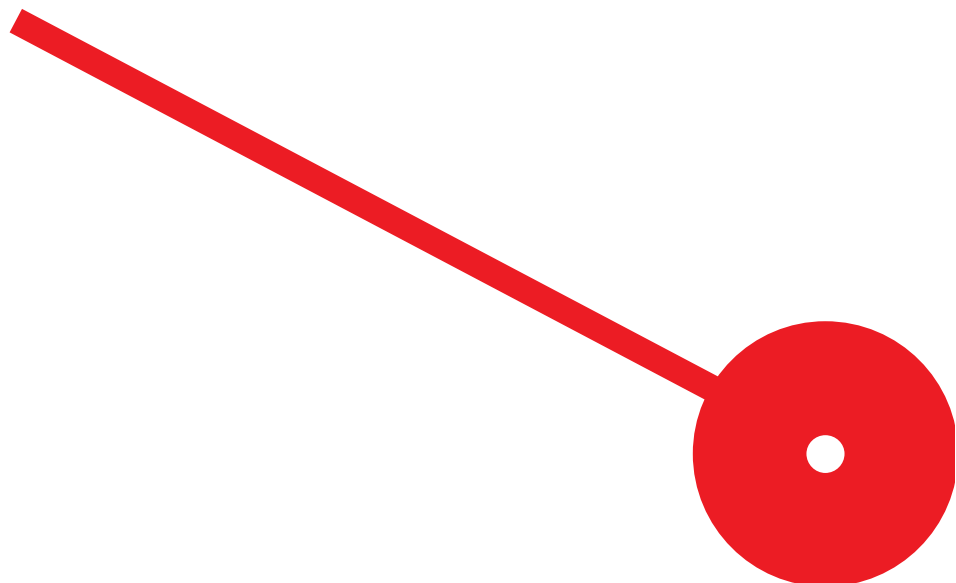
"O *Employee Experience* dos profissionais de Recursos Humanos da geração *Millennial*, no setor *IT*."

Inês Martins Sousa

07/2023

VERSÃO FINAL (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

"O *Employee Experience* dos profissionais de Recursos Humanos da geração *Millennial*,
no setor *IT*."
07/2023

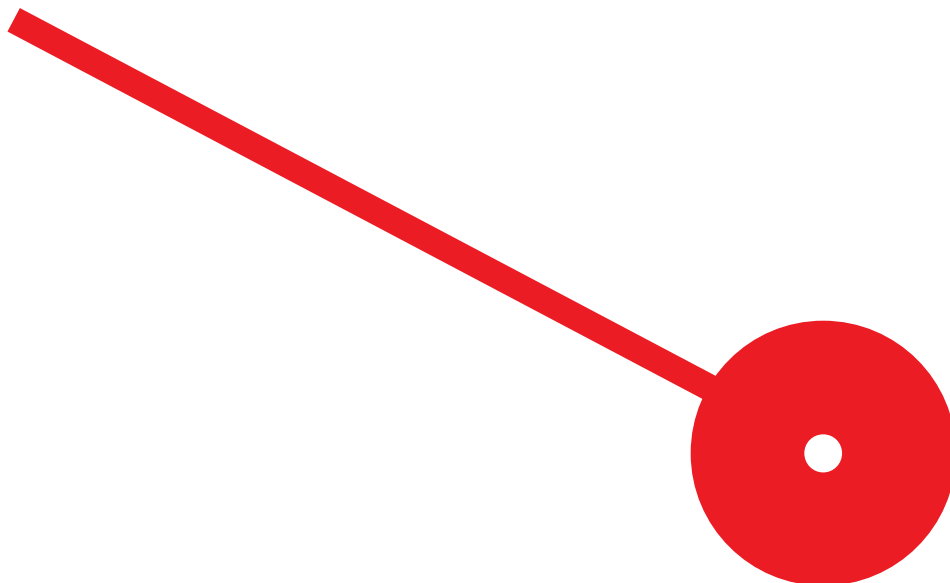




"O *Employee Experience* dos profissionais de Recursos Humanos da geração *Millennial*, no setor *IT*."

Inês Martins Sousa

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 da Professora Doutora Dora Martins e Professora Doutora Susana Silva.



*«Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito.
Um chama-se ONTEM e o outro chama-se AMANHÃ, portanto HOJE é o dia certo
para amar, acreditar, fazer e principalmente viver.»*

Dalai Lama

Agradecimentos

Obrigada!

Certa de que um obrigado nunca será suficiente para agradecer a todos e todas que estiveram presentes ao longo desta longa e desafiante jornada. Esta viagem representa o culminar de vários anos marcados por incertezas, dúvidas, receios, mas por outro lado, uma viagem carregada de sonhos, alegrias, sorrisos e conquistas. Nada disto seria possível se não vos tivesse do meu lado.

Aos meus pais, pela preocupação e apoio incondicional independente das dificuldades sentidas ao longo da viagem. Foi fruto também do vosso esforço e sacrifício, para que um dia eu pudesse ter aquilo que vocês nunca tiveram. Eu sei, e no fim, conseguimos! Conseguimos sempre, juntos!

Em especial ao meu irmão e ao meu afilhado. Os seres humanos nos quais procuro a força necessária, vocês são o meu porto seguro.

Ao meu namorado, obrigada. Por me dares a mão, por seres colo e amor. Seres rumo e direção nos momentos de incerteza.

Por fim, agradecer às minhas orientadoras, Professora Doutora Dora Martins e Professora Doutora Susana Silva, por serem um exemplo de profissionalismo e determinação. Agradeço pela excelente orientação, dedicação e disponibilidade. Sem vocês isto não seria possível!

Finalmente, estou grata a todos/as os/as colegas e profissionais que participaram no estudo realizado no âmbito desta investigação, pela disponibilidade, pela ajuda, pelo testemunho partilhado e por todos os restantes contributos, que foram enriquecedores para os resultados finais do trabalho.

A todos/as, estou muito agradecida, de coração!

Resumo

O principal objetivo da presente investigação passa por compreender a experiência dos profissionais de recursos humanos, da geração *millennial*, no setor *IT*. Paralelamente procurou-se junto dos entrevistados perceber quais os principais fatores que consideraram ter influência na sua experiência pessoal e profissional dentro das organizações.

Na presente investigação privilegiou-se uma metodologia qualitativa, recorrendo à técnica da entrevista semiestruturada de forma a efectuar a recolha dos dados necessários. Realizaram-se dez entrevistas, sendo que todos os entrevistados são profissionais de recursos humanos da geração *millennial*, no setor *IT*. Posteriormente procedeu-se a análise e tratamento da informação recolhida ao longo das entrevistas, tendo por base a análise de conteúdo e categorização da informação, tendo por base *Grounded Theory*.

Os resultados obtidos demonstram que os profissionais de recursos humanos da geração *millennial*, no setor *IT*, mostram-se satisfeitos e caracterizam as suas experiências dentro das organizações positivas e enriquecedoras. Para além disto, ao longo das entrevistas realizadas foi possível constatar que existe um conjunto de fatores que esta geração privilegia e valoriza no mercado de trabalho nos dias de hoje.

Na parte final desta investigação, é possível verificar uma reflexão em torno das principais conclusões e implicações do estudo assim como algumas limitações associadas ao tema. Posteriormente, são ainda evidenciadas algumas sugestões para futuras investigações.

Palavras Chaves:

Employee Experience; Millennial; Profissionais de Recursos Humanos; Sucesso Organizacional;

Abstract:

The main objective of this research is to understand the experience of human resources professionals of the *millennial* generation in the *IT* sector. At the same time, it was sought to understand from the interviewees which factors they consider to have an influence on their personal and professional experience within organizations.

In this research a qualitative methodology was preferred, using the semi-structured interview technique in order to collect the necessary data. Ten interviews were conducted, being that all the interviewees are human resources professionals of the *millennial* generation, in the *IT* sector. Subsequently, we proceeded with the analysis and treatment of the information collected throughout the interviews, based on content analysis and categorization of the information, based on Grounded Theory.

The results obtained show that human resources professionals of the *millennial* generation, in the *IT* sector, are satisfied and characterize their experiences within organizations as positive and enriching. Furthermore, during the interviews it was possible to see that there is a set of factors that this generation privileges and values in today's job market.

In the final part of this research, it is possible to verify a reflection around the main conclusions and implications of the study as well as some limitations associated with the theme. Subsequently, some suggestions for future research are also highlighted.

Keywords:

Employee Experience; Millennial; Human Resource Professionals; Organizational Success;

Índice

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	4
1.1 <i>Employee Experience</i> : conceito e modelos.....	5
1.2. Fatores associados à experiência do colaborador	14
a) Felicidade Organizacional	14
b) Satisfação no Local de Trabalho	16
c) Compromisso Organizacional	18
d) Desempenho Organizacional.....	18
e) Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.....	20
f) Sistemas de Compensação e Benefícios	21
g) Liderança Organizacional.....	22
1.3. Geração <i>millennial</i> e a valorização do <i>employee experience</i>	23
Capítulo II– Desenho Metodológico.....	28
2.1. Método Qualitativo	30
2.2. Técnica de Recolha de Informação.....	31
2.3. Procedimento de Recolha da Informação	37
2.4. Caracterização dos Participantes	40
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	41
3.1 Geração <i>Millennial</i>	42
3.1.1. Competências	43
3.1.2. Características	46
3.2. Liderança	48
3.2.1. Características do Líder.....	48
3.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	49
3.3.1. Análise e Descrição de Competências	49
3.3.2. Recrutamento e Seleção	50

3.3.3. Formação e Desenvolvimento	50
3.3.4 Benefícios e Recompensas	51
3.3.5. Gestão de Carreiras	53
3.4. Comportamento Organizacional	54
3.4.1.Experiência Profissional em Contexto Laboral.....	54
3.4.2 Características Organizacionais	59
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	62
4.1. Geração <i>Millennial</i>	63
4.1.1. Competências	63
4.1.2. Características	64
4.2. Liderança	65
4.2.1. Características do Líder.....	65
4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	66
4.3.1. Análise e Descrição de Competências	66
4.3.2. Recrutamento e Seleção	66
4.3.3. Formação e Desenvolvimento.....	67
4.3.4. Benefícios e Recompensas	67
4.3.5. Gestão de Carreiras	68
4.4. Comportamento Organizacional	69
4.4.1. Experiência Profissional em Contexto Laboral.....	69
4.4.2. Características da Organização	70
Capítulo V – Conclusão.....	72
5.1. Principais Conclusões do Estudo	73
5.2. Contributos da Investigação.....	74
5.3. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura	75
Referências bibliográficas	77
Apêndices.....	90

Apêndice I – Declaração Consentimento Informado.....	90
Apêndice II – Entrevista Semiestruturada	92

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Guião de Entrevista de acordo com os objetivos e fundamentação teórica...</i>	33
<i>Tabela 2: Categorias e Subcategorias do Tema Geração Millennial.....</i>	42
<i>Tabela 3: Categorias e Subcategorias do Tema Liderança.....</i>	48
<i>Tabela 4: Categorias e Subcategorias do Tema Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....</i>	49
<i>Tabela 5: Categorias e Subcategorias do Tema Comportamento Organizacional.....</i>	54

Relativamente à pertinência da temática enquanto objeto de estudo, esta prende-se essencialmente pela necessidade de explorar os fatores que influenciam as experiências dos colaboradores dentro das organizações. Pelo que, a atividade laboral nos dias de hoje é sem dúvida um aspeto fulcral na vida de qualquer indivíduo (Wesarat et al., 2014). E por isso, a pertinência e importância dos mesmos nas organizações é essencial, pelo que, é através do trabalho eficaz e eficiente dos mesmos que as organizações se conseguem distinguir no tecido empresarial de forma competitiva (Kırpık,2020).

Nos dias de hoje, cada vez mais a população mais jovem procura organizações com as quais se identifiquem e possam acrescentar valor, e por isso, é notável o forte investimento e procura das organizações em encontrar perfis que correspondam às suas necessidades e objetivos (Zahidi et al., 2020). É ainda possível denotar que os novos colaboradores procuram desempenhar funções dentro de uma organização que vão de acordo com os seus interesses não só profissionais, mas também pessoais. Ou seja, procuram encontrar significado no local de trabalho, procurando assim sentirem-se felizes e realizados (Wesarat et al., 2014).

A experiência do colaborador torna-se crucial para o próprio, mas também para as organizações, sendo necessário repensar as práticas organizacionais de forma a promover e desenvolver locais de trabalho capazes de potenciar experiências positivas aos colaboradores. Contudo, para potenciar estas experiências positivas é necessário ter em consideração um conjunto vasto de fatores (Wesarat et al., 2014).

Deste modo pretende-se explorar e perceber através de diferentes fatores o que pode diretamente afetar a experiência de colaborador numa empresa (Wesarat et al., 2014). Neste sentido, foi definida a seguinte questão de investigação: “Como é caracterizado o *employee experience* pela geração *millennial*, no setor *IT*?”. Paralelamente à questão de investigação mencionada anteriormente, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) compreender quais os fatores que influenciam a experiência dos profissionais de Recursos Humanos da geração *millennial*, no setor *IT*; 2) compreender quais as práticas associadas à gestão de recompensas de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração *millennial*, no setor *IT*; 3) compreender de que forma as empresas de *IT* correspondem às necessidades e interesses da geração *millennial*; 4) compreender quais as estratégias adotadas nas empresas de *IT* de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração *millennial*; 5) identificar quais os principais desafios de Recursos Humanos inerentes à

gestão da geração *millennial*, no setor *IT*, face às suas características pessoais e profissionais, e ainda, 6) compreender de que forma o *employee experience* é desenvolvido nas empresas de *IT*.

O presente estudo divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a revisão da literatura, onde inicialmente se explica o conceito e os modelos associados ao *employee experience*. Posteriormente, são apresentados os fatores associados à experiência do colaborador, sendo estes: a felicidade organizacional, a satisfação no local de trabalho, o compromisso organizacional, o desempenho organizacional, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os sistemas de benefícios e recompensas e por fim a liderança organizacional. Ainda dentro do capítulo da revisão da literatura é ainda apresentada a geração *millennial* e a valorização do *employee experience*.

O segundo capítulo incide no desenho metodológico, especificamente na clarificação do método qualitativo sendo que foi este o método adotado ao longo da investigação. Ainda associada à metodologia adotada, neste capítulo é possível verificar a técnica e o procedimento de recolha de informação assim como a caracterização dos participantes, e todos os procedimentos associados ao estudo empírico.

Nos capítulos três e quatro são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos ao longo da investigação. No capítulo cinco são apresentadas as principais conclusões assim como os contributos do estudo e ainda são identificadas algumas das principais limitações assim como sugestões para investigações futuras neste âmbito.

1.1 *Employee Experience*: conceito e modelos

O *employee experience* surge como resposta de uma necessidade face às gerações que hoje emergem nas organizações e no mercado de trabalho (Gallup, 2018). Neste sentido, o *employee experience* é bastante valorizado pela geração *millennial*, uma vez que a sua experiência dentro de uma organização é um fator a ter em consideração. O conceito de *millennial* surgiu na década de 90 e foi desenvolvido por Strauss e Howe (2000), nos Estados Unidos da América. Contudo, não existe uma clarificação face à faixa etária que caracteriza esta geração, uma vez que, existem vários entendimentos (Costa, 2020). Porém, e ainda que não exista um consenso no que diz respeito ao intervalo de tempo que define o início e o fim da geração *millennial*, são vários os autores que defendem que os *millennial* são os nascidos entre a década de 80 e os primeiros anos de 2000 (Caetano, 2016; Afonso, 2018; Martins & Cruz, 2019; Torres, 2019). Nesta dissertação, vamos adotar a definição mencionada anteriormente, posicionando, por isso, a geração *millennial* entre a década de 80 e os primeiros anos de 2000.

Esta é uma geração que procura criar valor nas empresas e, por outro lado, é, também, caracterizada pela sua força de trabalho e competitividade (Morgan, 2017). Segundo a literatura (Bencsik et.al, 2016; Santos & Mendes, 2013), a geração *millennial* é uma geração que vive para as experiências promovidas e desenvolvidas no seu dia a dia, sendo bastante flexíveis e abertos à mudança.

Desta forma, o mercado de trabalho teve necessidade de repensar e reformular as suas estratégias passando, assim, pela criação de um novo modelo estratégico associado à Gestão de Recursos Humanos (Gallup, 2018). Este modelo é denominado de *Employee Experience*, sendo que o principal objetivo desta estratégia passa por promover a experiência de cada colaborador de forma autêntica e singular (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). Para isso, é necessário que as empresas tenham capacidade de repensar as suas práticas, metas e objetivos a longo prazo (Gallup, 2018; Morgan, 2017).

Se nos posicionarmos no tempo no que diz respeito ao passado, é possível ter em consideração que as empresas não se guiavam pelas premissas nem pelos objetivos presentes na atualidade. Antigamente, as organizações tinham como objetivo dar resposta aos interesses apenas dos seus acionistas e clientes diretos. Atualmente, isso já não se verifica, uma vez que cada vez mais o foco das empresas está em alcançar os seus níveis

de satisfação a nível interno, ou seja, dos próprios colaboradores (Villabella & Calleja, 2018). Desta forma, é perceptível, através do estudo publicado por Plaskoff (2017), que as diferentes áreas de negócio estão nos dias de hoje perante um grande desafio no que diz respeito à necessidade de reconhecimento dos seus ativos (Zahidi et al., 2020; Plaskoff, 2017).

Muitos desses objetivos e reformulações presentes nas empresas nos dias de hoje, em torno do seu olhar crítico face as suas necessidades do mercado de trabalho, devem-se ao facto de grande parte dos seus ativos fazer parte das gerações, conhecidas como geração *millennial* (Jalaja & Padashetty, 2018). A geração dos *millennial* tem contribuindo para uma necessária mudança a nível organizacional no que diz respeito às suas práticas (Gabriel et al., 2020). Por sua vez, quanto às características associadas a estas gerações mais recentes no mercado de trabalho podemos realçar que são inúmeros os fatores que promovem/condicionam o sucesso e permanência destes jovens nas empresas, no que diz respeito quer aos seus objetivos pessoais quer profissionais. A nível pessoal procuram criar valor nas organizações através das suas práticas, valores e objetivos. Já a nível profissional, procuram estar em locais de trabalho flexíveis onde possam conciliar a vida pessoal com a vida profissional (Morgan, 2017). Neste sentido, e segundo Iacovoiu (2020), é possível notar que é cada vez mais urgente a implementação de políticas organizacionais que promovam um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores. Este equilíbrio irá traduzir-se em maiores níveis de produtividade assim como melhor desempenho por parte dos colaboradores dentro da organização. Adicionalmente, Andrade (2015) evidência que a implementação de práticas que promovam o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar dos colaboradores significará, também, uma mudança a nível estrutural e da própria cultura organizacional.

Desta forma, é possível notar que existe uma maior preocupação por parte destas gerações em procurar significado no seu trabalho e no desempenho da sua função. Por isso, procuram estar num local de trabalho colaborativo, onde existam estilos de liderança capazes de potenciar o crescimento e o desenvolvimento contínuo (Jalaja & Padashetty, 2018). Estes argumentos aduzem ser necessário evidenciar que esta faixa etária mais jovem contribui para a alteração dos paradigmas e das práticas mais enraizadas dentro das organizações. Ou seja, o foco das empresas passa por criar uma cultura laboral rica e diversa e não tão centrada em políticas de trabalho que, nos dias de hoje, se tornam desadequadas (Harrington, 2020). A constante alteração das práticas laborais tem sido

alvo de grandes estudos a nível mundial, pelo que, espera-se que até 2025, 75% da força de trabalho nas empresas sejam profissionais da geração *millennial* (Blanco et al., 2019).

É necessário evidenciar que, atualmente, o mercado de trabalho é constituído por diferentes gerações, sendo que cada uma destas faixas etárias tem características muito distintas, o que traz para as empresas novas e diferentes formas de posicionamento no mercado de trabalho (Plaskoff, 2017; Blanco et al., 2019). Associado às constantes e rápidas mudanças na área dos negócios, é importante evidenciar que o mercado de trabalho está, cada vez mais, globalizado e que já extrapassa o espaço físico de uma empresa existindo, assim, novas e diferentes possibilidades de exercer uma função enquanto colaboradores de uma empresa, sem necessitar, de estar presente fisicamente. E, neste sentido, a comunicação entre os diferentes colaboradores é, também ela, cada vez mais digital (Plaskoff, 2017). Adicionalmente, Hahnsson (2022) afirma que o espaço físico é ainda procurado pelos colaboradores, uma vez que, este é um local de convívio e de interação social entre todos os elementos da equipa. Contudo, Hahnsson (2022) evidencia, ainda, que os colaboradores não precisam de estar no escritório para serem produtivos, uma vez, que o trabalho remoto permite maior concentração e eficácia.

A literatura também sugere que o modelo de *employee experience* surge como uma necessidade para dar resposta à emergente e necessária melhoria da experiência do colaborador dentro de uma organização (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). Segundo Jalaja e Padashetty (2018), este modelo caracteriza-se por um conjunto de interações diversificadas que emergem do quotidiano laboral englobando, por isso, um conjunto de interações a nível cognitivo, interferindo assim com o clima organizacional, com as práticas e políticas internas e ainda com os estilos de liderança presentes nas organizações. Contudo, Jalaja e Padashetty (2018) afirmam que o *employee experience* deve ser visto como um modelo participativo, onde estão presentes todas as interações que o colaborador tem durante toda a sua experiência na organização. Ou seja, todas estas interações, que de alguma forma podem potenciar/condicionar a experiência na organização, têm impactos muito diretos nos seus níveis de desempenho assim como na perceção com que o colaborador fica da organização (Gallup, 2018; Harrington, 2020; Villabella & Calleja, 2018; Oliveira, 2018).

Morgan (2017) refere que o modelo de *employee experience* diz respeito à interação do colaborador com a empresa, sendo que se reflete sobre as suas expectativas, necessidades e desejos. Por outro lado, esta definição de modelo de *employee experience*

foca, ainda, a necessidade de as organizações refletirem sobre o seu propósito e os valores pelos quais se regem. Esta clara definição da cultura interna potencializará e permitirá às organizações encontrar perfis cada vez mais adequados (Morgan, 2017). Posto isto, o *employee experience* é uma ferramenta que deverá apoiar a própria cultura organizacional, assim como promover competências e desenvolver estratégias que vão ao encontro dos objetivos organizacionais (Hahnsson, 2022; Andrade, 2015). Neste sentido, segundo Hahnsson (2022, p. 3), o *employee experience*, é “uma prática crescente entre as organizações para fornecer experiências significativas e centradas nas pessoas”. Em linha com este pressuposto, é notável a força crescente que o *employee experience* tem nos dias de hoje, sendo que este é um fator de promoção, atração e retenção de talento nas organizações assim como um fator de sucesso e vantagem competitiva face ao mercado de trabalho (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018) Por outro lado, a definição da estratégia de *employee experience* dentro das organizações poderá, também, ser utilizada, como uma ferramenta estratégica capaz de definir o perfil dos seus ativos (Zahidi et al., 2020; Morgan, 2017) .

Adicionalmente, Vallina e Alegre (2021) acrescentam que, o conceito de *employee experience* refere-se à capacidade de englobar os sentimentos dos colaboradores às suas interações com a organização. Neste sentido, este modelo é cada vez mais estudado com o objetivo de perceber quais as suas vantagens e como é que estas se podem traduzir numa força face ao mercado de trabalho, traduzindo-se assim em melhores resultados. Estes resultados traduziram-se num mercado de trabalho mais sustentável, competitivo e na procura constante de novos talentos (Zahidi et al., 2020; Morgan, 2017). As organizações têm cada vez mais que personalizar e adaptar os seus processos e modelos de gestão, de forma a conseguir envolver e reter os seus colaboradores dentro das organizações (Vallina & Alegre, 2021).

Hahnsson (2022), seguindo o pensamento de Vallina & Alegre (2021), defende que existem inúmeros benefícios para a organização quando adotam o modelo de *employee experience*, uma vez que esta se irá repercutir numa maior capacidade produtiva, atrativa e de retenção dos seus colaboradores. Por fim, este autor (Hahnsson, 2022) salienta, ainda, a necessidade de o *employee experience* estar orientado tendo em consideração o futuro do trabalho nas organizações. Neste sentido, é importante realçar que a projeção do futuro, a visibilidade e a previsão do que serão as premissas a longo prazo permitirá à organização estar mais à frente no mercado de trabalho e prever

possíveis necessidades (Hahnsson, 2022). Neste sentido, o *employee experience* segundo Hahnsson (2022, p.12), poderá funcionar como um “facilitador estratégico, especialmente valioso para o design no futuro do contexto de trabalho”, levando diversa literatura (Hahnsson, 2022; Gallup, 2018; Morgan, 2017) a salientar que o desenvolvimento de um modelo de *employee experience* dentro das organizações irá trazer mais valias, na medida em que possibilitará, à mesma, projetar o seu cotidiano assim como traçar objetivos e metas a concretizar.

Adicionalmente, Sharma e Bhalkikar (2022) afirmam que a experiência de um colaborador dentro de uma organização deve estar alinhada com os objetivos estratégicos do negócio, uma vez que só assim será possível que as organizações se destaquem no seu tecido empresarial. Contudo, é necessário que exista uma descoberta constante e o aperfeiçoamento dos processos, quer individuais quer organizacionais (Sharma e Bhalkikar, 2022). Deste modo, o modelo de *employee experience* deverá considerar os seus objetivos, mas também, deverá reconhecer as necessidades dos seus colaboradores (Hahnsson,2022).

Hahnsson (2022), ao longo da sua obra, reflete em torno de três propósitos que considera essenciais aquando da necessidade de implementação do *employee experience* nas organizações. O primeiro princípio evidencia a capacidade que o *employee experience* tem nomeadamente quando é utilizado de forma estratégica e é capaz de influenciar positivamente os colaboradores (Hahnsson, 2022). Neste sentido, a utilização de práticas que promovam experiências positivas e enriquecedoras a todos os ativos, poderá traduzir-se numa transformação organizacional. Na medida em que irá unir todas as formas e sinergias de trabalho presentes na organização, com o objetivo de alcançar o sucesso quer pessoal, profissional ou organizacional (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). O segundo princípio enumerado por Hahnsson (2022), foca a necessidade da utilização do *employee experience* de forma estratégica, sendo que este deve ter como principal objetivo melhorar a experiência de trabalho de todos os colaboradores (Andrade, 2015; Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018).

Em alternativa, Mäenpää (2019) evidencia seis fatores que considera essenciais ter em consideração associados ao *employee experience* de cada colaborador. Um dos fatores enumerados por este autor é o comportamento, uma vez que o comportamento do colaborador irá demonstrar a experiência que a organização lhe está a promover e os sentimentos que o faz sentir. Neste sentido, Sharma e Bhalkikar (2022, p.247)

argumentam que a experiência do colaborador dentro de uma organização é um culminar de várias “emoções, atitudes, interações e observações gerais feitas e sentidas pelos funcionários”. Neste sentido, Sharma e Bhalkikar (2022) defendem que a experiência de qualquer colaborador se traduz numa resposta a diferentes estímulos, quer internos quer externos. Outro aspeto evidenciado é a questão do foco nos trabalhadores, aumentando assim o seu conhecimento e capacidade de adquirir novas competências funcionais (Andrade, 2015; Mäenpää, 2019; Hahnsson, 2022). O terceiro aspeto é a questão da tecnologia que já foi referida por outros autores (Plaskoff, 2017; Martins, 2020; Mäenpää, 2019), na medida em que esta é uma ferramenta emergente nos dias de hoje. O quarto fator a ter em consideração, é a questão da competição, na medida que o *employee experience* será um fator promotor e de sucesso na atração e retenção de talentos para a organização (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). O quinto aspeto enaltecido foca a estrutura organizacional, uma vez que esta deve ser flexível e diversificada, assim como capaz de capacitar as equipas de novas competências (Mäenpää, 2019; Plaskoff, 2017). Ainda associado à gestão estrutural das organizações, esta também não deve reger-se por hierarquias demasiado rígidas, pelo que a relação entre todos deverá ser horizontal (Jalaja & Padashetty, 2018; Gabriel et. al, 2020; Mäenpää, 2019). O sexto e último aspeto enumerado por Mäenpää (2019), foca-se no cliente, sendo que as necessidades do cliente só serão satisfeitas quanto melhor e mais positiva for a experiência do colaborador. Ou seja, se o colaborador tiver uma experiência positiva dentro da organização este estará mais motivado, envolvido e focado em dar uma resposta de acordo com os objetivos do cliente (Kırpık,2020; Mäenpää, 2019).

A literatura disponível sobre o tema (Gallup, 2018; Cruz, 2022; Gabriel et. al, 2020; Zahidi et al., 2020; Wesarat et al., 2014; Kırpık, 2020) evidencia ainda que existe um conjunto de fatores que também tem influência na experiência do colaborador dentro de uma organização, sendo estes: a qualidade das relações estabelecidas; a objetivação e clareza no que diz respeito à função a desempenhar pelo colaborador; o valor que este acrescenta à empresa; locais de trabalho que correspondam as necessidades quer físicas quer psicológicas do colaborador assim como o desenvolvimento de práticas que fomentem e potenciem o bem-estar do colaborador

Adicionalmente, Hahnsson (2022) e Wesarat et al. (2014) evidenciam ainda a necessidade de se analisar a correlação que existe entre a organização e as experiências que esta promove. Ou seja, é salientado que as autenticidades das experiências de cada

colaborador têm de ser tidas em consideração pelo seu caráter singular e particular (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). E, por isso, “nenhum funcionário tem a mesma experiência; em vez disso, há uma infinidade de experiências diferentes em toda a organização” (Hahnsson, 2022, p.14). Posto isto, este autor analisa as ações desenvolvidas pela organização tendo em conta numa fase inicial o projeto e posteriormente a sua análise. No que diz respeito às ações por parte dos colaboradores estas são tidas em consideração tendo em conta a sua participação e a sua resposta ou decisão face a determinada situação (Hahnsson, 2022).

Segundo Emmett (2022, p.1), «as empresas que criam experiências autênticas e personalizadas fortalecem o propósito dos funcionários, inflamam a energia e elevam o desempenho de toda a organização». Com isto, é possível verificar que, mais do que nunca e tendo em conta a situação pandémica, uma grande parte das empresas ultrapassou nos últimos anos, é necessário ouvir os colaboradores e perceber quais as suas reais necessidades. Isso passa, também, por reformular a forma como trabalhamos, adotando assim modelos de trabalho mais flexíveis (Plaskoff, 2017; Emmett, 2022). Esta análise crítica face às atuais necessidades dos colaboradores terá de se focar no agora e no futuro de forma a alcançar os objetivos pretendidos (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Plaskoff, 2017; Hahnsson, 2022). Só assim será possível promover uma experiência ao colaborador que seja autêntica e singular, atendendo assim às necessidades, quer individuais quer organizacionais (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). Para isso, é necessário que exista uma reformulação do chamado “*Design Thinking*”, ou seja, esta reformulação permitirá que exista uma mudança pragmática em que os colaboradores são tidos em consideração desde o início da sua caminhada na organização e envolvidos em todos os processos. Se todo este processo for participativo e tido em consideração, as empresas tornar-se-ão mais inspiradoras, colaborativas, autênticas e, acima de tudo, capazes de potenciar uma experiência significativa a todos os seus colaboradores (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Plaskoff, 2017; Hahnsson, 2022; Emmett et al., 2022).

Contudo, é ainda evidenciado por vários autores (APQC, 2020; Harrington, 2020) que grande parte das organizações ainda recorrem a modelos de gestão tradicionais. Contudo, já existem organizações que adotaram o modelo de *employee experience* traduzindo-se, assim, em modelos mais inovadores e adaptados quer as necessidades individuais do colaborador assim como às necessidades organizacionais e do mercado de trabalho (APQC, 2020; Harrington, 2020).

Neste sentido, e tendo em consideração todas as sinergias positivas dentro de uma organização, esta será capaz de substituir os seus modelos de trabalho tradicionais, optando por implementar modelos de trabalho mais flexíveis (Harrington, 2020; Emmett et al., 2022). Adicionalmente, contribui para uma maior responsabilidade corporativa assim como alcançar níveis superiores de conexão entre os diferentes ativos de uma organização (Gabriel et. al, 2020; Emmett et al., 2022). Posto isto, é possível verificar através do estudo publicado pela Mc. Kinsey & Company (Emmett et al., 2022), que as empresas que se alicerçam e se desenvolvem através de modelos de *employee experience*, fomentam e criam experiências positivas nos seus colaboradores, refletindo-se na sua capacidade de atrair, inspirar e reter os melhores colaboradores (Vallina & Alegre, 2021; Emmett et al., 2022; Martins, 2020).

Tucker (2020) afirma que a adoção de um modelo que promova uma experiência positiva aos seus colaboradores, deverá passar por várias etapas, nomeadamente, envolver os seus colaboradores com o objetivo de perceber as suas realidades, perceções, necessidades e desejos, quer a nível pessoal quer profissional (Morgan, 2017; Hahnsson, 2022); definir objetivos profissionais e metas a alcançar num período definido e; por fim, estabelecer contacto diário com os colaboradores de forma a acompanhar o trabalho realizado, dando feedback constante dos diferentes aspetos a melhorar (Plaskoff, 2017; Tucker, 2020; Sharma e Bhalkikar, 2022). Este modelo de *employee experience*, segundo Tucker (2020), deverá começar, contudo, por ser testado em pequenos grupos, sugerindo começar pelos diferentes membros de gestão e só depois alargado a todos os colaboradores. Trucker (2020) defende, ainda, que estes grupos pilotos permitirão à organização uma melhor e constante avaliação do processo, podendo, assim, este modelo ser modificado aquando necessário.

Segundo Pine II (2020), o mercado laboral deixou de ser visto como uma “Economia de Serviços para uma Economia de Experiências”. Desta forma, e após constatar que uma grande parte das empresas já começa a recorrer a este paradigma de promoção de experiências positivas aos seus colaboradores, a literatura (Pine II, 2020; Gallup, 2018; Morgan, 2017) tem sublinhado que muitas organizações tiveram necessidade de se reinventar a vários níveis.

Associado à experiência do colaborador, Sharma e Bhalkikar (2022) afirmam que o *employee experience* começa mesmo antes do candidato idealizar mudar de local de trabalho. Com isto é possível verificar que as empresas precisam de ter noção de que uma

experiência positiva se promove mesmo antes do candidato fazer parte dos ativos da organização (Sharma & Bhalkikar, 2022). Para isso, alguns autores (Sharma & Bhalkikar, 2022; Plaskoff, 2017; Tucker, 2020) sugerem ser necessário que exista uma comunicação e objetivação clara dos princípios, dos valores e da própria cultura organizacional para que todos os princípios sejam capazes de atrair os melhores talentos. Este argumento ganha força, especialmente quando estes talentos desejam fazer parte da empresa (Vallina & Alegre, 2021; Sharma & Bhalkikar, 2022). A promoção de experiências positivas para os colaboradores não se reflete apenas na satisfação e nos bons resultados dos colaboradores, mas também no crescimento organizacional da própria empresa (Sharma & Bhalkikar, 2022). Deste modo, a experiência do colaborador dentro de uma organização deverá traduzir-se num conjunto de percepções do colaborador relativamente à forma como este vê a organização. Assim sendo, a experiência do colaborador permitirá perceber a qualidade das interações com a entidade empregadora, sendo que para esta ser positiva terá de ter, como princípios, a confiança, o respeito e o empoderamento de todos os ativos (Jalaja & Padashetty, 2018; Bataineh, 2019; Plaskoff, 2017).

Estas ferramentas levam a aludir que, nos dias de hoje, tende a existir uma crescente preocupação por parte das entidades patronais em desenvolver uma experiência positiva, singular e impactante aos seus colaboradores (Sharma & Bhalkikar, 2022; Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). E, por isso, este sentimento de pertença e preocupações constantes com aqueles que fazem parte do nosso quotidiano enquanto profissionais, irá traduzir-se num paradigma que acrescentará valor, significado e comprometimento (Sharma & Bhalkikar, 2022; Plaskoff, 2017; Zahidi et al., 2020). Este argumento parece estar muito alinhado com Poll (2014), quando sugere que é cada vez mais saliente a preocupação, por parte quer das entidades empregadoras como das novas gerações, em procurar experiências enriquecedoras e potenciadoras de maior desenvolvimento. Segundo Costa (2020), é notória a importância demonstrada na consciencialização da necessidade do afastamento da oferta apenas de produtos ou serviços, mas sim potenciar experiências. Estes argumentos tendem a evidenciar que esta geração “se envolve em experiências para se sentir mais conectada à comunidade e outras pessoas, mas também para se desafiar e escapar das rotinas quotidianas” (Poll, 2014, p.2). Baseado nesse pressuposto, Yaffe et al. (2019) argumenta ser necessário evidenciar que o desenvolvimento de iniciativas que promovam experiências positivas aos ativos de qualquer organização permitirá a criação de vínculos mais duradouros e fortalecidos.

1.2. Fatores associados à experiência do colaborador

Existem inúmeros fatores que podem promover ou condicionar a experiência de um colaborador dentro de uma organização, pelo que, será necessário ter em consideração esses fatores de forma a promover experiências positivas.

a) Felicidade Organizacional

Um dos fatores que mais influencia o *employee experience* é a felicidade no local de trabalho (Carey, 2022; Wesarat et al., 2014; Kırpık, 2020). Contudo, o conceito de felicidade no local de trabalho é um conceito alvo de várias interpretações, pelo que está intrinsecamente relacionado com o bem-estar subjetivo do próprio indivíduo. Neste sentido, Wesarat et al. (2014) e Kırpık (2020) salientam a necessidade de refletir sobre esta temática, uma vez que este conceito está diretamente relacionado com a atitude no trabalho, bem-estar pessoal e organizacional, a própria experiência do colaborador, os relacionamentos sociais, a cultura organizacional ética, entre outros. O conceito de felicidade organizacional é, nos dias de hoje, uma variável crucial no sucesso e na vantagem competitiva de qualquer empresa. No entanto, o sucesso das organizações só é alcançado quando os seus colaboradores estão motivados e satisfeitos com o desempenho das suas funções assim como com o ambiente que os rodeia (Kırpık,2020). Desta forma, a literatura sugere que é necessário repensar sobre as práticas associadas à Gestão dos Recursos Humanos (Wesarat et al., 2014; Carey, 2022), de forma que o colaborador seja capaz de sentir compromisso pela empresa que representa (Bataineh, 2019; Wagner & Hollenbeck, 2020) que se sinta motivado, envolvido e satisfeito (Kırpık,2020 ; Mäenpää, 2019) e que, acima de tudo, tenha um sentimento de pertença para com a organização (Kırpık,2020). Wesarat et al. (2014) acrescentam, ainda, que colaboradores felizes são, também, colaboradores mais envolvidos, capazes e responsáveis por desempenhar a sua função da melhor forma possível.

Plaskoff (2017) traz-nos uma ideia essencial na medida em que nos permite melhor perceber, analisar e interpretar a experiência de qualquer colaborador dentro de uma organização. Neste sentido, o desenvolvimento de qualquer experiência deve focar-se em promover oportunidades, desafios e transformações na vida do colaborador trazendo assim consigo pensamentos positivos e otimistas, afastado por isso possíveis problemas e aspetos menos positivos ao longo da sua experiência (Wesarat et al., 2014; Plaskoff, 2017; Hahnsson, 2022). Posto isto, qualquer empresa que adote um processo de

employee experience deverá valorizar mais o processo do que o resultado, tendo consciência que esta abordagem deve ser também ela crítica, flexível e ajustável às necessidades quer do próprio colaborador assim como da organização (Plaskoff, 2017; Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018).

Contudo, é ainda necessário ter em consideração que as constantes mudanças e transformações do mercado de trabalho requerem uma constante atualização quer pessoal quer profissional (Sharma e Bhalkikar, 2022). Cada vez mais somos deparados com diferentes e variados desafios aos quais temos de dar uma resposta assertiva e coerente face às necessidades do mercado de trabalho (Zahidi et al., 2020; Jalaja & Padashetty, 2018). Desta forma, Plaskoff (2017) afirma que as organizações cada vez mais têm necessidade de repensar nos seus processos de gestão, no sentido que têm denotado que os benefícios materiais oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores traduzem-se apenas em soluções rápidas. Contudo, estes benefícios materiais começam a não ser suficientes e traduzem-se numa solução a curto prazo (Hendijani & Steel, 2020; Ong et al., 2022; Plaskoff, 2017). Por isso, a promoção de uma experiência rica e diversificada dentro das organizações irá traduzir-se numa solução a longo prazo, onde a procura de significado e propósito é constante (Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018; Plaskoff, 2017). Desta forma, Plaskoff (2017) realça a necessidade de reformular os tradicionais processos de recursos humanos, deixando por isso de ver os colaboradores como simples recursos, mas como alguém capaz de criar valor, significado e propósito para a organização.

Segundo a revista publicada pela Happiness Business School (2022), é possível verificar uma crescente preocupação pela promoção de locais de trabalho enriquecedores e potenciadores de experiências positivas (Sharma & Bhalkikar, 2022; Gallup, 2018; Morgan, 2017; Jalaja & Padashetty, 2018). Contudo, é possível constatar através de um estudo realizado por esta entidade que 89% dos portugueses sentem-se stressados, ansiosos devido à função que exercem no seu local de trabalho. Neste sentido, é salientado por Carey (2022), que estamos a caminhar para o desenvolvimento de doenças mentais graves, como o *burnout*. Posto isto, é necessário repensar sobre as práticas inerentes aos modelos de gestão utilizados pelas empresas, no sentido de contrariar estes sentimentos menos positivos que acabam por influenciar negativamente a experiência do colaborador dentro das organizações (Wesarat et al., 2014; Carey, 2022).

As empresas que promovem experiências positivas aos seus colaboradores, a literatura (Harrington, 2020; Emmett et al., 2022; Cruz, 2022) recomenda adotar visões mais holísticas e sistêmicas contrariamente à utilização de abordagens fragmentadas, isoladas e pontuais. Neste sentido, as empresas que tenham capacidade de recorrer a visões mais holísticas, irão ser capazes de analisar as várias dimensões dos seus colaboradores. No que diz respeito à utilização de uma visão mais sistemática, esta permitirá de forma crítica atender aos valores organizacionais, à cultura da própria organização, aos estilos de liderança, à metodologia de trabalho adotada, assim como ter em consideração as relações interpessoais estabelecidas dentro da organização. Neste sentido, é cada vez mais visível a importância que a experiência de um colaborador tem nos dias de hoje (Fonseca, 2018; Moreira, 2017; Supriyanto et al., 2020; Sharma e Bhalkikar, 2022; Tucker, 2020). E, por isso, Cruz (2022), na entrevista à revista Happiness Business School (2022), afirma que “A nossa intenção quando pensamos em bem-estar organizacional deveria ser a de criar condições propícias ao desenvolvimento de mais vida, mais harmonia, mais cooperação, mais vitalidade, mais saúde e prosperidade“ (Cruz, 2022, p.5).

Segundo a revista Happiness Business School (2022) é tido em consideração a mudança de paradigma que se tem sentido ao longo dos anos no que diz respeito, à priorização e à procura constante do bem-estar quer pessoal quer profissional, assim como a saúde mental e a felicidade. Posto isto, dentro das organizações, a preocupação com estes temas é cada vez mais crescente, trazendo assim novas implicações, objetivos, metas e desafios. Nomeadamente, as organizações juntamente com os seus órgãos de gestão e liderança, passaram a deixar de se focar apenas nas metas e resultados alcançados, mas também em priorizar e dar ênfase aos seus ativos. Com isto, é possível evidenciar que as organizações nos dias de hoje estão cada vez mais conscientes da importância e valorização dos seus colaboradores, atendendo assim as suas necessidades. Esta conduta permite resultados mais positivos e colaboradores mais comprometidos e motivados (Happiness Business School, 2022).

b) Satisfação no Local de Trabalho

Associado ao conceito de *employee experience* está o conceito de satisfação com o trabalho, sendo que este é um fator fundamental na qualidade de vida e bem-estar do indivíduo. Neste sentido, é possível verificar que a satisfação com o trabalho afeta

diretamente várias esferas da vida do indivíduo para além da sua carreira profissional (Inuwa, 2016; Robbins & Judge, 2013).

Segundo Bataineh (2019), a satisfação no trabalho também pode ser vista como uma representação quantificável de uma resposta emocional do colaborador, sendo que esta expressa a sua posição relativamente à empresa ou até mesmo à função que está a desempenhar. Adicionalmente, e seguindo a mesma linha de pensamento e segundo Locke (1976, citado em Moreira, 2017), salienta que a satisfação se trata de um estado emocional positivo, que se traduz na forma como o indivíduo percebe o seu trabalho e a função que desempenha perspetivando-os tendo em conta os seus valores pessoais e profissionais. Neste sentido, Leite (2013) evidencia que a satisfação com o trabalho é algo inconstante e mutável, pelo que devido às constantes alterações a vários níveis, os interesses, desejos e vontades vão-se alterando. Por isso, é necessário ter uma perspetiva crítica face à satisfação no local de trabalho, no sentido em que, esta deve ser algo de constante avaliação, na qual o indivíduo questiona o seu posicionamento face ao trabalho (Kapur, 2018).

Por outro lado, se o indivíduo sente que existe desequilíbrio entre as suas expectativas e a realidade que o rodeia, este pode desenvolver uma experiência negativa, traduzindo-se assim em sentimentos de injustiça, desigualdade, contribuindo para a insatisfação laboral (Leite, 2013). Neste sentido, as principais causas de insatisfação no local de trabalho podem ser (1) o stress advindo das tarefas inerentes à função que desempenha, (2) fracas relações interpessoais estabelecidas, (3) liderança, entre outros (Fonseca, 2018; Moreira, 2017; Supriyanto et al., 2020). Com isto, é necessário evidenciar que para avaliar a satisfação profissional de qualquer colaborador, não nos devemos focar apenas em medir o seu nível de produtividade. Ou seja, devemos, pelo contrário, procurar avaliar diferentes dimensões, assim como características individuais e características do próprio trabalho, sendo que, só assim será possível perceber de que forma esta relação está a influenciar o colaborador, quer positivamente ou negativamente (Robbins & Judge, 2013).

Contudo, Plaskoff (2017) afirma, ainda, que se uma empresa tiver claros os seus objetivos e se esta reunir todos os esforços e sinergias esta poderá aumentar a satisfação dos seus colaboradores. Para além disto, Pinheiro e Carlotto (2016) evidenciam que o nível de satisfação relativamente às funções que o colaborador desempenha, é um fator

que pode atenuar o desenvolvimento de experiências negativas assim como promover a saúde psicológica.

c) Compromisso Organizacional

Ainda relacionado com o conceito de *employee experience* está o conceito de compromisso organizacional, na medida em que, e segundo Cherif (2020), qualquer entidade patronal que demonstre preocupação com a satisfação dos seus ativos, poderá verificar que estes tendem a ter mais compromisso organizacional.

O conceito de compromisso organizacional tem influência direta na experiência do colaborador. Posto isto, e segundo Bataineh (2019) e Wagner e Hollenbeck (2020), o compromisso organizacional implica que exista uma força que une o colaborador às ações que está a desempenhar, na medida em que, este vai ao encontro com os objetivos e valores organizacionais, demonstrando prontidão e envolvimento na execução das tarefas e, acima de tudo, demonstrando interesse e ambição em permanecer na empresa. Adicionalmente, Vorina, Simonič, & Vlasova (2017) acrescentam que o compromisso organizacional é caracterizado por um conjunto de predisposições mentais fruto da relação estabelecida entre ativos e os colaboradores.

Para além do mencionado anteriormente, e segundo Oliveira & Honório (2020), o compromisso organizacional deve ser algo desenvolvido e potenciado pela organização, na medida em que, este estímulo por parte da entidade empregadora irá trazer um conjunto de benefícios quer para a organização como para o próprio colaborador. Posto isto, é ainda necessário realçar que o estímulo por parte da entidade organizacional faça parte da própria cultura organizacional e que seja sistemático. Ou seja, não se espera que este estímulo se traduza num ato único, mas pelo contrário, faça parte do planeamento e processo de gestão da organização. Neste sentido, e segundo Chayomchai (2020), o processo deverá também ter como base uma comunicação clara e objetiva, para que seja vista como um investimento e motor de motivação e desenvolvimento, quer pessoal quer organizacional.

d) Desempenho Organizacional

O conceito de *employee experience* segundo vários autores (Alserhan & Shbail, 2020; Cherif, 2020; Sungu, Weng, Hu, Kitule, & Fang, 2020) é um conceito que está intrinsecamente relacionado com o desempenho dos seus ativos e a capacidade de

resposta perante a organização. Por outro lado, é evidenciado por Cherif (2020), que se os colaboradores não se sentirem comprometidos com a organização, estes tendem a apresentar baixos níveis de desempenho.

No que diz respeito ao conceito de desempenho este está também associado ao conceito de *employee experience* (Bataineh, 2019; Vuong et al., 2020). Desta forma e tendo em consideração o crescente desenvolvimento das empresas, é notável que as organizações estão cada vez mais competitivas. E neste sentido, é necessário avaliar as práticas, os processos e os resultados das organizações, através do indicador de avaliação de desempenho dos seus ativos (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012).

Segundo Bataineh (2019), o conceito de desempenho é descrito como uma sucessão de comportamentos demonstrados. Ou seja, demonstra as diferentes capacidades do colaborador, sendo que estas devem contribuir positivamente quer para o seu desenvolvimento pessoal quer para o sucesso organizacional. No que diz respeito ao sucesso organizacional, é notável que o elevado desempenho por parte dos colaboradores, contribuí para a melhoria dos processos organizacionais. Sendo que estes terão maior capacidade de resposta de forma eficiente, aumentando a produtividade e a vantagem competitiva da própria empresa (Vuong et al., 2020; Bataineh, 2019). Os níveis de desempenho numa organização são, também, avaliados, aquando da análise dos resultados financeiros alcançados em resposta das diferentes sinergias ativas na organização (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Bataineh, 2019). O conceito de desempenho traduz-se, pois, sucintamente naquilo que é ou não feito pelo colaborador, sendo que este envolve um resultado durante um período estabelecido. E, por isso, o desempenho evidencia a capacidade do colaborador dar uma resposta que se espera positiva, alicerçando-se de apoio e esforço por parte do mesmo, ou por outro lado, quando este não se evidencia repercutir-se-á num desempenho negativo (Bataineh, 2019). Contudo, o desempenho dos ativos dentro de uma organização é um fator a ter em consideração, na medida em que, para que a organização consiga atingir as metas definidas, esta necessita de criar procedimentos e metodologias que avaliem continuamente os resultados obtidos e quais os que pretendem alcançar (Vuong et al., 2020). Adicionalmente, Camara, Guerra e Rodrigues (2016) evidenciam que o processo de avaliação de desempenho deverá funcionar dentro das organizações como um instrumento de recolha de dados relativos ao contributo dos seus ativos em detrimento dos objetivos organizacionais.

Em síntese, Plaskoff (2017) realça que a experiência promovida pelas empresas aos seus colaboradores deve ser um aspeto tido em consideração, na medida em que a qualidade das experiências tem uma grande influencia na satisfação, empoderamento, comprometimento e desempenho dos seus ativos. Nesta lógica mais holística e transformadora de analisar as diferentes interações entre os diferentes agentes de execução é necessário que esta tenha em consideração desejos, medos e até as próprias emoções e vivências de cada colaborador. Só assim é possível realizar um trabalho diferenciador com cada um dos ativos na organização e deixar a lógica de prestador de serviços, mas sim focalizar e agrupar sinergias de forma a promover uma experiência positiva e enriquecedora para cada trabalhador (Plaskoff, 2017).

e) Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Associado ainda ao conceito de *employee experience* está, também, o conceito denominado de *Work Life Balance* (Martins et al., 2018; Barros, 2020; Bataineh, 2019; Pinheiro & Carlotto, 2016), sendo que estes são dois fatores que se afetam mutuamente e podem ser moderados pelo conceito de felicidade no trabalho (Wesarat et al., 2014). Neste sentido, o conceito de *Work Life Balance* é cada vez mais tido em consideração, na medida em que vivemos numa sociedade em constante evolução e desenvolvimento, procurando assim encontrar equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Adicionalmente, é possível verificar que o tecido organizacional nos dias de hoje, está cada vez mais ciente da necessidade de dar resposta ao equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo de não trabalha dos seus colaboradores (Pinheiro & Carlotto, 2016). Adicionalmente, as organizações, juntamente com os seus órgãos de gestão, deverão promover uma eficaz gestão dos seus ativos, na medida em que estes são os principais motores de desenvolvimento do negócio. Posto isto, a literatura (Cunha et al., 2015; Gabriel et al., 2020) é bastante clara e objetiva, na medida em que afirma que devemos olhar para os ativos de uma empresa como sujeitos psicológicos, atores sociais que trazem consigo crenças, valores e objetivos pessoais e profissionais. A procura constante de autorrealização e significado nas várias esferas da vida pessoal do ser humano é também um aspeto intrínseco e característico das novas gerações. Para além disto, é possível verificar que através de diferentes autores que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é altamente valorizado por grande parte dos ativos dentro das organizações (Haar et al., 2014; Martins et al., 2018). Contudo, e tendo em consideração a constante preocupação por parte dos ativos em conseguir alcançar este equilíbrio, as organizações

tiveram necessidade de se reorganizarem, alterando, por isso, a própria cultura organizacional (Sánchez-Vidal et al., 2012). Segundo Sánchez-Vidal et al. (2012), as empresas que adotem práticas de work life balance conseguem fazer com que os seus colaboradores retribuam de forma positiva, benéfica e enriquecedora para a organização, assim como contribuem para o aumento do desempenho e motivação.

São vários os autores que salientam que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal diz respeito à capacidade do indivíduo realizar, com sucesso, as diferentes responsabilidades que assume quer a nível profissional quer pessoal (Martins et al., 2018; Barros, 2020; Bataineh, 2019). Adicionalmente, são vários os autores (Bataineh, 2019; Plaskoff, 2017; Haar, et al., 2014) que afirmam que o ponto de equilíbrio só será alcançado pelo ser humano, quando este se sentir satisfeito com todos os papéis que desempenha. Por outro lado, quando os colaboradores não conseguem encontrar um ponto de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional são confrontados com níveis de insatisfação, acabando assim por existir conflitos ao nível das diferentes funções que exercem (Rodríguez & Dabos, 2016). Adicionalmente, e refletindo sobre as diferentes funções que o ser humano desempenha ao longo da sua vida, podemos verificar que são inúmeros. Nomeadamente, assume-se o papel de filho/a, irmão/ã, amigo/a, entre outros, que no decorrer do tempo acarretam responsabilidades e deveres, que se não forem bem geridos poderão traduzir-se em conflitos internos e despoletar experiências negativas (Martins et al., 2018; Barros, 2020; Cadena-Baquero et al., 2020). No que diz respeito ao desenvolvimento de experiências negativas, fruto da ausência de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional resultam vários fatores como humor inconstante e irritável (Cadena-Baquero et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020), dores de cabeça (Cadena-Baquero et al., 2020), dificuldade em comunicar (De Andrade et al., 2017; Cadena-Baquero et al., 2020), isolamento social (Rodríguez & Dabos, 2016; Cadena-Baquero et al., 2020), entre outros.

f) Sistemas de Compensação e Benefícios

Plaskoff (2017) evidencia que existem fatores que influenciam a experiência de um colaborador numa empresa, nomeadamente os sistemas de compensação e benefícios (também designados de sistemas de recompensas). No que diz respeito aos sistemas de recompensas, estes devem ser ajustados às necessidades dos colaboradores. Ou seja, com isto queremos dizer que um sistema recompensas só fará sentido para os colaboradores, se estes tiverem desde cedo envolvidos no processo de desenho e desenvolvimento do

mesmo. Desta forma, se houver este cuidado no planeamento e definição dos sistemas recompensas, os ativos de uma empresa irão sentir-se mais envolvidos e motivados para desempenhar a sua função e, posteriormente, contribuir para alcançar os objetivos e metas organizacionais (Plaskoff, 2017; Tuominen & Härkönen, 2022). Segundo a perspetiva de Tuominen e Härkönen (2022), a implementação de um sistema de recompensas nas organizações é um fator a ter em consideração, na medida em que esta se traduz numa estratégia organizacional para garantir o WLB. Contudo, os sistemas de recompensas atualmente vão muito além do que o pagamento do salário ao colaborador. Ou seja, com isto é possível verificar que estas tradicionais formas de recompensar os colaboradores atualmente já não fazem sentido, uma vez que não são suficientes para reter e motivar os seus colaboradores. Portanto, faz cada vez mais sentido as organizações repensarem os seus sistemas de recompensas e benefícios, sendo que estes devem ser personalizados e adaptados a cada colaborador. Esta personalização irá permitir à organização uma maior vantagem competitiva face ao mercado de trabalho (Hendijani & Steel, 2020; Ong et al., 2022). Neste sentido, Armstrong (2016) e Deloitte (2018), citados em Tuominen e Härkönen (2022), afirmam que “os sistemas de recompensas personalizados que reconhecem as necessidades dos indivíduos são a única estratégia que funciona para a força de trabalho de hoje e comprovadamente aumenta o desempenho do funcionário” (Tuominen & Härkönen, 2022, p.17). Contudo, segundo Plaskoff (2017) é importante evidenciar que grande parte da população ativa no mercado de trabalho não se sente satisfeita no seu local de trabalho por diferentes motivos.

g) Liderança Organizacional

Outro aspeto que influencia a experiência de um colaborador dentro de uma organização é a liderança (Plaskoff, 2017). Neste sentido, Bhatti e colegas (2022) afirmam que a liderança se destaca nas organizações como um dos desafios fundamentais na gestão dos ativos no contexto laboral. Posto isto, a liderança é defendida por vários autores (Andersen, 2018; Bhatti et al., 2022; Hoagland, 2016) como uma sucessão de interações que tem influencia nos demais colaboradores. Adicionalmente, Magalhães e Soares (2019), evidenciam que as organizações podem adotar diferentes estilos de liderança, contudo, será necessário perceber de que forma esta está a ser exercida dentro da empresa e quais os seus impactos. Por outro lado, e tendo em consideração a unicidade e singularidade da liderança praticada em cada organização, é necessário que os líderes apelem e potenciem estilos de liderança positivos e capazes de corresponder às

necessidades do cotidiano laboral (Bhatti et al., 2022; Cao et al., 2020; Corriveau, 2020). Adicionalmente e tendo em consideração Plaskoff (2017), esta capacidade para ter em consideração aspetos mais singulares e específicos de cada colaborador reflete-se também numa nova e diferenciadora visão no que diz respeito à experiência do colaborador. Ou seja, esta abordagem mais focalizada reflete um posicionamento focado em promover experiências positivas, contrariamente à tradicional forma de gerenciar os ativos de uma organização.

1.3. Geração *millennial* e a valorização do *employee experience*

Segundo Gabriel e colegas (2020) e Kohll (2018), grande parte da força de trabalho nos dias de hoje é representada por profissionais da geração *millennial*. Com isto, espera-se que até 2025, a geração *millennial* será a geração predominante no mercado de trabalho. Desta forma, a sua ascensão no mercado de trabalho está cada vez mais visível, sendo que esta geração ocupa, essencialmente, posições de gestão e de liderança dentro das organizações (Gabriel et al., 2020; Kohll, 2018). Neste sentido, é necessário repensar sobre as práticas organizacionais, estratégias e objetivos organizacionais uma vez que nos dias de hoje existe um enorme choque geracional no mercado de trabalho. Ou seja, é possível verificar que existe uma grande diversidade de faixas etárias dentro da mesma organização, com métodos de trabalho e visões diversas, o que faz com que haja necessidade de encontrar um equilíbrio, de forma a dar resposta às diferentes necessidades que possam emergir (Gabriel et al., 2020; Constanza et al., 2012; Kaifi et al., 2012).

É cada vez mais necessário perspetivar e analisar o mercado de trabalho presente nos dias de hoje, tendo noção das suas numerosas diferenças no que diz respeito ao choque intergeracional, como uma mais-valia capaz de se traduzir em resultados positivos e enriquecedores para todos. Este equilíbrio geracional irá contribuir para que dentro das organizações exista uma harmonia organizacional (Gabriel et al., 2020, Constanza et al., 2012; Kaifi et al., 2012).

No que diz respeito à geração *millennial*, esta é caracterizada segundo a literatura (Martins & Cruz, 2019; Cabreira & Ferreira, 2018; Gabriel et al., 2020) como o conjunto dos profissionais que tendem a ser dedicados, ambiciosos, competentes e com grande capacidade de flexibilidade e adaptação. Estes autores enaltecem ainda a enorme capacidade de trabalho em equipa e o fácil acesso a diferentes plataformas tecnológicas.

Este fácil acesso à área digital, torna a geração *millennial* bastante interativa e imediatista (Wiedmer, 2015; Dinis, 2018; Moura, 2017). Ou seja, esta geração consegue facilmente resolver situações que surjam no seu dia a dia através das demais competências adquiridas ao longo da sua experiência (Martins, 2020).

Esta geração é caracterizada por um grupo de profissionais abertos à mudança, com grande capacidade de flexibilidade e adaptação. São ainda reconhecidos e valorizados pelas suas capacidades de cooperação a desafios que lhes são propostos, ainda que estes os façam sair da sua zona de conforto (Moura, 2017; Martins & Cruz, 2019). Os *millennial* são ainda caracterizados pela sua forma ativa de estar na sociedade, na medida em que, estes primam as relações estabelecidas com as suas redes de contacto mais próximas assim como adotam um papel ativo na sociedade (Wiedmer, 2015). Neste sentido, e tendo em consideração a constante globalização presente nos dias de hoje, a geração *millennial*, consegue perspetivar, desenvolver e alongar as suas experiências além-fronteiras. Posto isto, é necessário notar que a geração *millennial* está sempre em constante procura do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Klein & Santiago, 2018; Neto, 2018; Martins et al., 2019; Torres, 2019).

No que diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e segundo o estudo publicado por Santos & Mendes (2013) é possível constatar que a grande maioria dos jovens que nasceram entre 1980 e 2000, salientam que a atividade laboral tem como objetivo a realização pessoal. Posto isto, Klein & Santiago (2018) acrescentam que a geração *millennial* procura não só o sucesso económico, mas também a realização a nível pessoal e profissional, como defendido por Santos & Mendes (2013).

Posto isto, e tendo em consideração as características da geração *millennial* relativamente ao posicionamento face ao mercado de trabalho, é possível verificar que esta é composta por um conjunto de ativos que valoriza estar inserido em organizações onde existe supervisão, feedback e acompanhamento constante. Neste sentido, será possível, dentro da organização, medir os objetivos, metas e resultados a alcançar (Martins & Cruz, 2019). Contudo, a geração *millennial* como mencionado anteriormente procura o desenvolvimento individual constante, assim como o desenvolvimento profissional, procurando, desta forma, assumir posições de liderança e de gestão dentro das organizações que lhes permitam progredir e desenvolver as demais competências (Martins, Gomes & Santos, 2019). Esta ascensão significativa no mercado de trabalho no que diz respeito à geração *millennial*, traduz-se em novas e diferenciadas formas de gestão

e liderança dentro das organizações. Neste sentido, as novas gerações optam por padrões de liderança positivos, onde as relações interpessoais são valorizadas, onde trabalho em equipa é visto como uma mais valia e como um fator de promoção e sucesso organizacional (Gabriel et al., 2020; Dinis, 2018). A literatura (Brack & Kelly, 2012; Maximiano, 2012) acrescenta ainda que a geração *millennial* ambiciona pertencer a uma cultura organizacional coesa, onde existe flexibilidade no que diz respeito às condições de trabalho, onde existe uma preocupação constante em dar significado às funções desempenhadas, assim como, desenvolver um trabalho que seja relevante para o meio e para a sociedade. Por outro lado, aquando da não realização das características e especificidades que a geração *millennial* procura no seu contexto laboral, acabam por se desenvolver comportamentos negativos, acabando assim por apresentar elevados níveis de desmotivação, descomprometimento, desvalorização e por vezes chegam a optar por sair da empresa (Astigarraga, 2015). Neste sentido, e de acordo com o estudo publicado por Hays (2015), é possível verificar que a geração *millennial* valoriza, dentro das organizações, ambientes positivos e enriquecedores de trabalho (83%); oferta salarial de acordo com a função a desempenhar (79%); plano de carreira (75%). Posto isto, é necessário evidenciar a grande capacidade e essência dos jovens ativos da geração *millennial*, tendo em consideração os seus objetivos e ambições relativamente quer ao seu desenvolvimento pessoal quer profissional (Hays, 2015).

Contudo, é ainda possível denotar aspetos menos positivos relativamente às características da geração *millennial*. Algumas destas características menos fortes desta faixa etária, passa pelo facto de que segundo Twenge et al. (2010) e Santos & Mendes (2013), a geração *millennial* é caracterizada como uma geração bastante individualista comparativamente às gerações passadas, assim como altamente altruísta.

No entanto, Gabriel et al. (2020), acrescenta ainda que a falta de experiência é também uma característica menos positiva desta geração, uma vez que esta se poderá traduzir em sentimentos de incerteza e insegurança em determinados momentos. Ou seja, com isto, é necessário ressaltar que em momentos de decisão estes profissionais podem carecer de algumas dúvidas, pelo que necessitam de um apoio superior para conseguir ultrapassar os obstáculos. Este apoio por parte dos membros de topo, não significará falta de competência para exercer a sua função, mas tratar-se-á de uma capacidade de resolução de conflitos e problemas que se aprimorará com a experiência adquirida ao longo dos anos (Gabriel et al., 2020). Por outro lado, Torres (2019), afirma ainda que aquando da

não resolução dos conflitos emergentes do cotidiano laboral, esta geração tende a revelar-se impaciente, uma vez que procuram atingir os resultados e objetivos no imediato. No que diz respeito ao posicionamento da geração *millennial* face ao mercado de trabalho, é possível denotar que cada vez mais os jovens procuram apostar na crescente procura e desenvolvimento de qualificações. Este investimento e permanência nos sistemas de ensino, de forma a aprofundar e desenvolver competências acaba por atrasar a entrada dos profissionais qualificados no mercado de trabalho (Torres, 2019). Contudo, e nos dias de hoje e segundo diversa literatura (Moura, 2017; Neto, 2018; Torres, 2019), existem inúmeras dificuldades e barreiras sentidas pelas novas gerações aquando da inserção no mercado de trabalho. Posto isto, e segundo Moura (2017), existe uma falha notória entre a força de trabalho qualificada que acaba de sair dos sistemas de ensino relativamente às oportunidades do mercado de trabalho. Neste sentido, existe uma grande dificuldade por parte das entidades empregadoras em acolher estas novas gerações, na medida em que estas apresentam características como impulsividade, insatisfação aquando da não realização imediata de objetivos propostos, entre outros já anteriormente mencionados (Neto, 2018, Correia et al., 2016, Martins & Cruz, 2019).

Neste sentido, e segundo a revista publicada pela Happiness Business School (2022), as novas gerações presentes no mercado de trabalho contribuem para uma mudança significativa no paradigma e revelam ser um desafio para as próprias organizações. Posto isto, é cada vez mais pertinente repensar sobre as diversas formas de gestão e sobre aquilo que se espera que seja a experiência de um colaborador dentro de uma organização. Ou seja, com isto é importante realçar que anteriormente as gerações passadas valorizavam apenas aquilo que as organizações lhes davam, que neste caso não se tratava de felicidade, mas sim de satisfação a nível laboral (Torres, 2019; Martins & Cruz, 2019; Barroso, 2019). É ainda importante evidenciar que o mercado de oportunidades para as gerações mais antigas não era tão abrangente como as da atualidade, uma vez que, não havia tanta oferta e por isso as escolhas eram bastantes limitadas. A geração *millennial*, contrariamente às gerações antecedentes, procuram um significado diferente no que diz respeito à procura constante de progressão e desenvolvimento, mas acima de tudo da promoção de experiências positivas nas organizações pelas quais passam. Posto isto, a geração *millennial* não se foca apenas no que a empresa tem para lhe oferecer, mas sim naquilo que a empresa é capaz de lhe fazer sentir, ou seja, a procura de constante de significado e valor acrescido (Torres, 2019;

Martins & Cruz, 2019; Happiness Business School, 2022; Correia et al., 2016; Barroso, 2019).

No que diz respeito à mudança de paradigma face às novas gerações e às necessidades do mercado de trabalho, é necessário salientar que nos dias de hoje já não faz sentido as empresas adotarem modelos rígidos, lideranças abusivas e modelos de trabalho inflexíveis uma vez que, as novas gerações não se regem nem procuram organizações com esses valores (Santos & Mendes, 2013; Harrington, 2020; Emmett et al., 2022). A geração *millennial* nos dias de hoje procura empresas onde possam ter qualidade de vida, onde lhes permitam desenvolver quer a nível pessoal quer profissional (Klein & Santiago, 2018; Neto, 2018; Martins et al., 2019; Torres, 2019), que permitam e que sejam abertos à diversidade e inclusão (certos de que será uma mais-valia para todos) (Happiness Business School, 2022), assim como espaços onde a sua atividade profissional tenha impacto social positivo (Brack & Kelly, 2012; Maximiano, 2012).

Ainda associado às novas gerações, incidindo com maior ênfase na geração *millennial* segundo Martins (2020), os indivíduos da geração *millennial* “são diferentes das gerações anteriores, querem ser ouvidos e não ignorados, querem participar e estar presentes no momento de decisão” (Martins 2020, p.13). E neste sentido, é necessário que os líderes e as posições de gestão de topo das diferentes empresas tenham noção que as características desta geração são bastante dispare das demais já demonstradas por outras gerações (Gabriel et al., 2020; Constanza et al., 2012; Kaifi et al., 2012). E por isso, a chave do sucesso deverá passar por promover estilos comunicacionais adaptados às características individuais dos seus ativos. Aquando de uma comunicação assertiva, coerente e direcionada quer para os objetivos organizacionais quer pessoais, irá ser possível reter os atentos, motivá-los e desafiá-los dia a pós dia, sendo esta uma característica da geração *millennial* (gosto pelo desafio) (Martins, 2020).

Contudo, segundo Zahidi et al. (2020) o reconhecimento da necessidade face ao investimento e qualificação dos ativos de uma organização é neste momento uma preocupação crescente. E, neste sentido, Bailey (2021) evidencia a que o *employee experience* poderá ser um motor de promoção de competências, investindo assim no capital social. Para além da constante mudança face ao mercado de trabalho, também os próprios líderes terão necessidade de reformular as suas práticas de gestão, tratando-se assim de um procedimento de adaptação contínua (Bailey, 2021).

Considerando que o tema a ser explorado nesta proposta de dissertação é o *Employee Experience*, considera-se essencial privilegiar um estudo exploratório, de forma a obter o máximo de informação sobre o mesmo.

O presente estudo será suportado por uma abordagem qualitativa. No que diz respeito à metodologia qualitativa, esta permitirá através de entrevistas semiestruturadas recolher e interpretar qual a opinião dos entrevistados relativamente às suas experiências enquanto profissionais de Recursos Humanos, e quais os fatores que influenciam quer positivamente quer negativamente as suas experiências enquanto colaboradores. A informação proveniente das entrevistas realizadas será tratada, dividida em clusters e devidamente analisada por via de uma grelha de análise de conteúdo (Bardin, 2011; Gonçalves, 2015).

Relativamente à população deste estudo, focar-se-á em profissionais de Recursos Humanos da geração *millennial* de empresas de *IT* presentes no mercado de trabalho. Esta clarificação dos participantes permitirá comparar dados, não havendo por isso características muito dispare o que possibilitará uma análise dos dados mais objetiva.

A partir deste pressuposto e de toda a moldura teórica apresentada, foi formulada a seguinte questão de investigação: “Como é caracterizado o *Employee Experience* pela geração *millennial*, no setor *IT*?”

O objetivo geral deste estudo é compreender o *employee experience* do profissional de Recursos Humanos da Geração *millennial*, no setor *IT*. O qual, inclui os seguintes objetivos específicos:

- Compreender quais os fatores que influenciam a experiência dos profissionais de Recursos Humanos da geração *millennial*, no setor *IT*.
- Compreender quais as práticas associadas à gestão de recompensas de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração *millennial*, no setor *IT*.
- Compreender de que forma as empresas de *IT* correspondem às necessidades e interesses da geração *millennial*.
- Compreender quais as estratégias adotadas nas empresas de *IT* de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração *millennial*.

- Identificar quais os principais desafios de Recursos Humanos inerentes à gestão da geração *millennial*, no setor *IT*, face às suas características pessoais e profissionais.

- Compreender de que forma o *employee experience* é desenvolvido nas empresas de *IT*.

2.1. Método Qualitativo

O método privilegiado para esta investigação é o método qualitativo. Neste sentido, a utilização de uma abordagem metodológica qualitativa permitirá um maior foco no significado e na interpretação da informação recolhida. Este tipo de abordagem possibilitará ao investigador desenvolver um estudo detalhado, profundo e reflexivo (Melo, 2013; Silva, 2013; Silva, Camargo & Renovato, 2018). A utilização desta abordagem permitirá, ainda, desenvolver conhecimentos relativamente a determinados fenómenos, através da recolha e análise dos dados recolhidos (Rego et al., 2019). A pesquisa qualitativa foca-se, essencialmente, em perceber de que forma as pessoas interpretam e dão sentido as experiências vivenciadas (Sparkes & Smith, 2014). Desta forma, e segundo Cooper e Whit (2012), o método qualitativo reflete as interpretações relativamente às experiências vivenciadas pelos indivíduos.

Silva et al. (2018) reflete, a pertinência deste tipo de investigações, na medida em que é possível ao investigador perceber através da voz dos indivíduos o que é significativo, partindo do ponto de vista e das ações vivenciadas pelos mesmos. Mack et al. (2011) acrescenta, ainda, que os estudos que se baseiam em metodologias qualitativas, permitem reter informações relativamente a valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais.

Neste sentido, os estudos qualitativos têm como principal objetivo analisar pequenas amostras, sendo que os dados recolhidos servirão não para generalizar os dados a uma população, mas sim para conhecer, de forma mais profunda casos específicos (Maxwell, 2013). Como mencionado anteriormente, a recolha de informação aquando de uma metodologia qualitativa, não deve de ser generalizada, visto tratar-se da análise de dados singulares e particulares, o que pode (ou não) ter representatividade para a generalidade (Denzin et al., 2006). Posto isto, a utilização do método qualitativo permitirá ao investigador recolher informações através do estudo de narrativas, histórias de vidas, entrevistas, entre outras fontes de dados (Ferreira, 2017). É através destas informações que o investigador poderá colocar questões como “o quê?”, “como?”, e “porquê?”, e

perceber quais as respostas e significados que o indivíduo atribui a cada questão de forma aprofundar o fenómeno em estudo (Mack et al., 2011; Bricki & Green, 2017; Pinto et al., 2018). Deste modo, a pertinência deste tipo de investigação é essencial quando o objeto do estudo não apresenta bases teóricas suficientemente suportadas, e por isso, o estudo é centrado essencialmente na descoberta (Silva et al., 2018).

Contudo, e tendo em consideração a complexidade do fenómeno em estudo, a abordagem metodológica qualitativa evidenciou-se como sendo a mais adequada, tendo em consideração que o principal objetivo passa por compreender e aprofundar o fenómeno em estudo (Pinto et al., 2018).

2.2. Técnica de Recolha de Informação

A técnica de recolha de informação selecionada para esta investigação foi a entrevista. Neste sentido, Moré (2015), afirma que esta é uma das técnicas mais utilizadas para recolha de dados, no âmbito de uma investigação qualitativa. É através da realização desta entrevista, que o investigador consegue promover e criar junto dos seus participantes um ambiente relacional, caracterizado pelo diálogo em torno do fenómeno em estudo. É ainda através deste ambiente que se espera que o participante possa livremente expor as suas opiniões, vivências e emoções através das suas experiências pessoais e laborais (Moré, 2015). Este momento de diálogo entre o investigador e o participante tem como principal objetivo por parte do investigador obter informações relativamente ao fenómeno em estudo, mantendo sempre na base a sua ética e deontologia profissional (Pinto et al., 2018). Relativamente à recolha de informação através de entrevistas, segundo Resende (2016), estas devem de ter por base um guião prévio, de forma a orientar o investigador tendo em consideração os objetivos de estudo. Neste sentido, o guião de entrevista deverá ser um instrumento flexível, sendo que a sua estrutura pode ser mais ou menos rígida, dependendo sempre do nível de detalhe e singularidade que pretende obter das respostas. Não descorando a necessidade de as entrevistas serem um instrumento que deverá refletir organização e clareza de forma a conduzir a entrevista para uma melhor obtenção de dados (Resende, 2016).

Relativamente ao tipo de entrevistas utilizadas nos estudos qualitativas, estas podem ser não estruturadas ou semiestruturadas (Mack et al., 2011; Breakwell, Smith & Wright, 2012; Pinto et al., 2018). Tendo em consideração a investigação desenvolvida, optou-se por desenvolver uma entrevista semiestruturada. Esta entrevista semiestruturada

foi desenvolvida através de um guião de entrevista, como é possível verificar na tabela 1, onde se evidenciam as principais questões relativamente ao tema em estudo, sendo este um modelo flexível e que pode ser complementado com questões ou temas que surjam durante a entrevista e que sejam pertinentes para a investigação (Manzini, 2004).

De forma a recolher a informação necessária e pertinente para este estudo, foi enviado a todos os participantes uma declaração de consentimento informado (Apêndice 1), com o objetivo de transmitir a todos os envolvidos toda a informação referente ao estudo. De seguida, privilegiou-se a recolha de informação através de uma entrevista semiestruturada (Apêndice 2), de modo a explorar o fenómeno tendo em consideração os objetivos propostos para a investigação.

Inicialmente foram colocadas um conjunto de questões que permitem perceber e caracterizar os participantes, assim como conhecer as organizações nas quais desempenham a sua atividade profissional atualmente. Foram colocadas um conjunto de questões como a idade; estado cívil, composição do seu agregado familiar; filhos; habilitações académicas; áreas de formação: tempo de experiência em recursos humanos; tempo na organização atual; tipo de vínculo à empresa; função; número de colaboradores; anos da empresa e, por fim, se existe um departamento de recursos humanos formalizado e com quantos elementos.

Após terem sido colocadas as questões iniciais que me permitem conhecer e caracterizar a minha amostra (evidenciado anteriormente), foram colocadas um conjunto de questões que me permitiram perceber quais os fatores que podem influenciar a experiência de um profissional de recursos humanos na geração *millennial* no setor *IT* e qual o impacto que estes têm no seu dia a dia. Num segundo momento, procurou-se compreender de que forma as empresas de *IT* correspondem às necessidades e interesses da geração *millennial*. De seguida, compreender quais as estratégias adotadas nas empresas de *IT* de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração *millennial*. Posteriormente, compreender quais as práticas associadas à gestão de recompensas de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao colaborador da geração *millennial*. Procurou-se junto dos participantes perceber de que forma o *employee experience* é desenvolvido nas empresas de *IT* e quais os principais desafios de Recursos Humanos inerentes à gestão da geração *millennial* face às suas características pessoais e profissionais. Todas estas questões

referidas anteriormente, estão evidenciadas na tabela número um, onde está presente o guião de entrevista de acordo com os objetivos e respetiva fundamentação teórica.

Guião de Entrevista:

Pergunta da Entrevista	Objetivos	Fundamentação teórica
<p>- Na sua opinião, quais são os principais fatores que considera que tem impacto na sua experiência dentro de uma organização?</p> <p>- Qual é a importância que tem para si uma empresa que procure dar aos seus colaboradores um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? A empresa que está atualmente permite-lhe encontrar este equilíbrio?</p> <p>- Na sua opinião, o que é que as empresas podem oferecer aos seus colaboradores que os tornem mais satisfeitos no local de trabalho? (oportunidades de progressão, formação, flexibilidade de horários, trabalhos flexíveis, autonomia)</p> <p>- Como é que caracteriza o clima e a cultura organizacional da empresa que trabalha atualmente?</p> <p>- O que é para si, tendo em conta a sua experiência profissional, a</p>	<p>- Compreender quais os fatores que influenciam a experiência dos profissionais de Recursos Humanos da geração <i>millennial</i>, no setor do <i>IT</i>.</p>	<p>Carey (2022) Kırpık (2020) Bataineh (2019) Wagner & Hollenbeck (2020) Mäenpää (2019) Plaskoff (2017) Gallup (2018) Morgan (2017) Jalaja & Padashetty (2018) Sharma e Bhalkikar (2022) Zahidi et al. (2020) Ong et al. (2022) Fonseca (2018) Moreira (2017) Supriyanto et al. (2020) Bhatti (et al., 2022) Cao et al. (2020) Corriveau (2020) Martins et al. (2018) Barros (2020) Pinheiro & Carlotto, (2016)</p>

liderança de uma equipa de forma eficaz?		
- Na empresa que trabalha atualmente existe algum sistema de benefícios e recompensas?	- Compreender quais as práticas associadas à gestão de recompensas de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração <i>millennial</i> , no setor <i>IT</i> .	Plaskoff (2017) Tuominen & Härkönen (2022) Hendijani & Steel (2020) Ong et al. (2022) Armstrong (2016) Deloitte (2018)
- Na sua opinião considera que a empresa onde trabalha atualmente corresponde às suas necessidades e interesses? - A empresa na qual trabalha atualmente desperta em si comportamentos e atitudes negativas? (desmotivação, descomprometimento, desvalorização, baixos níveis de desempenho e até mesmo o desenvolvimento de doenças mentais, como o burnout)	- Compreender de que forma as empresas de <i>IT</i> correspondem às necessidades e interesses da geração <i>millennial</i> .	Wagner e Hollenbeck (2020) Cherif (2020) Chayomchai (2020) Sungu, Weng, Hu, Kitule, & Fang (2020) Bataineh (2019) Vuong et al. (2020)
- Como é que caracteriza a sua experiência dentro da empresa que trabalha atualmente? - O que mais valoriza? - A empresa onde trabalha atualmente permite-lhe ter uma experiência autêntica e singular?	- Compreender quais as estratégias adotadas nas empresas de <i>IT</i> de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração <i>millennial</i> .	Gallup, (2018) Morgan (2017) Jalaja & Padashetty (2018) Zahidi et al. (2020) Plaskoff (2017) Harrington, (2020) Blanco et.al. (2019) Hahnsson (2022) Villabella & Calleja (2018) Vallina e Alegre (2021)

		<p>Mäenpää (2019)</p> <p>Kırpık (2020)</p> <p>Emmett (2022)</p> <p>Tucker (2020)</p> <p>Pine II (2020)</p>
<p>- Quais são as características da geração <i>millennial</i> que considera serem uma vantagem para o desenvolvimento e crescimento da organização?</p> <p>- De que forma é que se considera uma mais-valia para a organização ?</p> <p>- De que forma a entrada da geração <i>millennial</i> no mercado de trabalho tem contribuindo para uma mudança no mercado de trabalho a nível organizacional?</p>	<p>- Identificar quais os principais desafios de Recursos Humanos inerentes à gestão da geração <i>millennial</i>, no setor <i>IT</i>, face às suas características pessoais e profissionais.</p>	<p>Howe (2000)</p> <p>Afonso (2018)</p> <p>Martins & Cruz (2019)</p> <p>Torres, (2019)</p> <p>Costa (2020)</p> <p>Dinis (2018)</p> <p>Moura (2017)</p> <p>Klein & Santiago (2018)</p> <p>Neto (2018)</p> <p>Martins et al. (2019)</p> <p>Hays (2015)</p> <p>Twenge et al. (2010)</p> <p>Happiness Business School (2022)</p>
<p>- De que forma a empresa onde trabalha se preocupa em potenciar e desenvolver a todos os colaboradores uma experiência positiva?</p>	<p>- Compreender de que forma o <i>employee experience</i> é desenvolvido nas empresas de <i>IT</i>.</p>	<p>Gallup (2018)</p> <p>Morgan (2017)</p> <p>Santos & Mendes (2013)</p> <p>Jalaja & Padashetty (2018)</p> <p>Zahidi et al. (2020)</p> <p>Plaskoff (2017)</p> <p>Harrington, (2020)</p>

<p>- Considera que o principal foco da empresa que trabalha atualmente passa por alcançar os seus níveis de satisfação a nível interno, ou seja, preocupa-se com o bem estar dos seus colaboradores? De que forma? Consegue dar me algum exemplo?</p>		<p>Blanco et al. (2019) Hahnsson (2022) Villabella & Calleja (2018) Vallina e Alegre (2021) Mäenpää (2019) Kırpık (2020) Emmett (2022) Tucker (2020) Pine II (2020) Inuwa (2016) Bataneh (2019) Kapur (2018) Fonseca (2018) Moreira (2017) Supriyanto et al. (2020) Pinheiro & Carlotto (2016)</p>
---	--	---

Tabela 1: Guião de Entrevista de acordo com os objetivos e fundamentação teórica

2.3. Procedimento de Recolha da Informação

Para o desenvolvimento da investigação foi necessário definir algumas características face à população-alvo a estudar, nomeadamente:

- Serem profissionais de Recursos Humanos, ativos no mercado de trabalho.
- Serem profissionais de Recursos Humanos, da geração *millennial* nascidos entre 1980 e 2000.
- Trabalharemos no setor de *IT*.

Tendo em consideração os critérios anteriormente definidos para a elaboração da investigação, estes foram tidos em consideração na medida em que se pretendia alargar a rede de contactos com profissionais de Recursos Humanos, nomeadamente no setor *IT*, visto ser um setor em constante desenvolvimento e atualização. Para além do mencionado anteriormente, o desenvolvimento deste estudo teve também como objetivo contribuir com algo inovador para a comunidade científica visto ser um tema bastante recente e com grande relevância nos dias de hoje.

Ao longo de todo o processo foram identificadas algumas dificuldades/limitações, na medida em que não possuíamos nenhum tipo de contacto nem conhecimento com profissionais de recursos humanos da geração *millennial* no setor *IT*. Foram inúmeros os desafios com que nos deparamos ao longo do processo, e por isso, desde logo privilegiou-se o tipo de amostragem teórica por “bola de neve”. Este tipo de abordagem permitiu-nos identificar perfis de acordo com as características propostas para a população em estudo, e a partir de aí chegar e captar novos perfis (Vinuto, 2016). Este processo foi bastante trabalhoso e moroso, na medida em que, o processo de recolha de informação foi realizado essencialmente através de redes sociais (Facebook, LinkedIn), de forma a conseguir atingir o maior número de contactos possíveis. Tendo em consideração os perfis necessários para o processo de investigação, foi enviado a todos um convite de forma a solicitar a participação no estudo. De forma a complementar este convite enviado pelas diversas redes sociais utilizadas, foi passado também um documento a cada participante um documento explicativo dos objetivos a alcançar, assim como a garantia da confidencialidade de todos os dados recolhidos durante a investigação. Após a pesquisa dos perfis de acordo com os objetivos da investigação, foi enviado um convite a aproximadamente 60 participantes, sendo que apenas 10 pessoas demonstraram interesse em participar no estudo. Há medida que os perfis identificados manifestavam

interesse em participar, procedemos à marcação de entrevistas, de acordo com as suas disponibilidades. Todas as entrevistas foram realizadas online através da ferramenta Teams.

De forma a proceder ao agendamento das entrevistas e após confirmação dos participantes, foi enviado a todos uma declaração de consentimento informado (apêndice 1), via email, sendo que esta posteriormente foi devolvida assinada pelos mesmos. Esta declaração de consentimento informado, é essencialmente uma declaração que reflete a autorização dos participantes para a recolha e utilização dos dados, através da gravação da entrevista.

Inicialmente foi realizada uma entrevista teste com um profissional de forma a testar o potencial e organização do guião de entrevista anteriormente formulado. Nesta entrevista, procurou-se perceber se as questões estavam bem formuladas assim como perceber se os participantes conseguiam responder de forma clara às questões colocadas. No início de cada entrevista, todos os participantes foram novamente informados dos objetivos do estudo assim como familiarizados com o tema, garantindo sempre a confidencialidade dos dados recolhidos para fins de investigação.

De forma a promover uma maior organização durante as entrevistas, seguindo uma lógica de pergunta resposta, as entrevistas foram organizadas da seguinte forma: Entrevista 1 e Entrevistado (1), e assim sucessivamente até à Entrevista 10. No que diz respeito ao tempo médio das entrevistas realizadas, é possível concluir que tendo em consideração as dez entrevistas realizadas a média é de 36 minutos. Sendo que a entrevista mais curta teve a duração de 15 minutos e a mais longa 53 minutos.

Aquando da realização de uma entrevista, sucedia-se à transcrição da mesma. Este processo de entrevistar o participante e de seguida transcrever a entrevista, permitiu uma melhor e mais cuidadosa análise das informações recolhidas. Após análise das entrevistas realizadas ao longo de todo o processo, deu-se por terminado a fase das entrevistas quando se considerou ter atingido a saturação teórica. O conceito de saturação teórica defendido por Glaser e Strauss (2008), reflete o momento em que se considera que a recolha de novos dados não irá acrescentar informação pertinente à investigação. Este conceito é utilizado em abordagens qualitativas, em que na fase da recolha de informação, não existe acréscimo de informação e desta forma, deixa de ser necessário dar continuidade ao processo de realização de entrevistas (Glaser e Strauss, 2008; Guerra, 2006; Nascimento,

Souza, Oliveira, Moraes, Aguiar & Silva, 2018). Foi dado como concluído o processo de recolha de informação, na medida em que, os dados recolhidos nas entrevistas começaram a repetitivos e não acrescentavam conteúdos diferenciadores.

Concluído o processo de recolha de informação, é necessário dar início à análise e tratamento da informação recolhida através das entrevistas. Ao longo do desenvolvimento do estudo, foi privilegiado à análise de conteúdo defendido por Bardin (2011), sendo este um recurso que permite sistematizar a informação recolhida. Este recurso permite ainda tratar toda a informação de forma metódica, apresentando assim as informações e testemunhos de forma sintetizada (Bardin, 2011). Segundo Gonçalves (2015), a análise de conteúdo baseia-se na capacidade de recolher informação através de citações, palavras ou ideias que posteriormente é analisada tendo em consideração o peso atribuído no que diz respeito a determinado tema pelo investigador. Este tipo de abordagem qualitativo, por vezes pode se refletir numa abordagem quantitativa, visto analisar os dados através dos conteúdos linguísticos e da sua frequência ao longo do texto (Bardin, 2011).

Bardin (2011), acrescenta ainda que a análise de conteúdo é constituída por um conjunto de técnicas comunicacionais, com objetivo de obter informações relativamente à receção ou produção de conhecimento.

Após estar concluído o processo de recolha de informação, é necessário dar início à categorização. Este processo consiste em codificar o material recolhido, sistematizando-o através da elaboração de um sistema de categorias (Bardin, 2011). O processo de codificação permite-nos analisar a informação e dividi-la inicialmente em unidades de análise. Após a informação recolhida estar dividida em unidades de análise, é necessário reorganizar os dados em categorias. No que diz respeito ao processo de categorização este pode ser realizado de forma dedutiva ou indutiva. O processo de categorização de forma dedutiva, diz respeito a procedimentos fechados em que existem categorias previamente criadas através da revisão da literatura. Contrariamente ao processo de categorização mencionado anteriormente, existe ainda a categorização de forma indutiva, sendo que, este foi o processo de categorização selecionado para a investigação. A categorização de forma indutiva é caracterizada através de procedimentos abertos, em que as categorias são criadas a partir do material recolhido (Pinto et al., 2018). A criação de categorias através da informação recolhida permite uma maior facilidade ao investigador de classificar o texto em detrimento dos objetivos do estudo (Bardin, 2011).

2.4. Caracterização dos Participantes

Como mencionado anteriormente, o presente estudo tem como participantes, profissionais de Recursos Humanos ativos no mercado de trabalho, no setor *IT*. Salienta-se ainda que todos estes profissionais fazem parte da geração *millennial* sendo que nasceram entre os anos 1980 e 2000. Foram entrevistados 10 participantes, sendo que nove participantes são do sexo feminino e um participante do sexo masculino. No que diz respeito à média de idades dos participantes esta ronda os 27,2 anos, sendo que o participante mais novo presente no estudo tem 23 anos e o mais velho tem 37 anos. Relativamente ao estado civil, todos os participantes são solteiras/os.

No que respeita às habilitações literárias dos participantes, todos possuem qualificações ao nível do Ensino Superior, sendo que apenas três participantes possuem licenciatura e os restantes sete possuem o grau de mestre. Relativamente às áreas formação dos participantes todos eles possuem qualificações ao nível de Recursos Humanos, contudo existem também outras áreas complementares nomeadamente Direito, Criminologia, Psicologia, Marketing, Biologia e Serviço Social.

Quanto ao tempo de experiência em Recursos Humanos, podemos verificar a duração destas experiências é bastante díspar. Pelo que, existem participantes que estão neste momento a ter a sua primeira experiência profissional na área dos recursos humanos agora e por outro lado, existem participantes que já trabalham na área à bastante tempo. O participante que tem a experiência profissional mais curta esta na empresa à sete meses, contrariamente ao participante com mais anos de experiência que possuiu 7 anos de experiência na área de Recursos Humanos. Relativamente ao tipo de vínculo que os participantes têm com as organizações é possível verificar que apenas um participante se encontra a realizar estágio profissional, seguidamente existem dois participantes que têm um contrato a termo incerto e os restantes sete elementos têm um contrato sem termo.

Relativamente à função que desempenham dentro da empresa onde trabalham atualmente, podemos verificar que são várias as funções nomeadamente: Internacional Mobiliy; Talent Acquisition; Employer branding; Business Analyst; *IT* Recruiter e Técnico de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao longo do desenvolvimento da investigação e após o tratamento da informação recolhida, foi possível chegar a alguns resultados que deram resposta aos objetivos do estudo. Neste sentido, foram identificados quatro temas principais nomeadamente:

- Geração *Millennial*
- Liderança
- Práticas de Gestão de Recursos Humanos
- Comportamento Organizacional

Tema:	Categoria:	Subcategoria:
3.1. Geração <i>Millennial</i>	3.1.1. Competências	Comunicação
		Aprendizagem
		Capacidade de Adaptação
		Capacidade Empática
		Capacidade de Escuta
		Gestão ao Stress
		Autonomia
		Confiança
		Flexibilidade
	3.1.2. Características	Procura de Informação
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional		

Tabela 2: Categorias e Subcategorias do Tema Geração Millennial

3.1 Geração *Millennial*

O primeiro tema denominado de Geração *millennial* surge com o objetivo de compreender quais as competências e as características desta faixa etária e de que forma esta podem contribuir para o mercado de trabalho nos dias de hoje. Neste sentido foram emergindo um conjunto de categorias e subcategorias que deram origem ao tema principal “Geração *millennial*”, como é possível constatar na tabela número dois.

3.1.1. Competências

Relativamente às competências estas dizem respeito a um conjunto de capacidades que podem ser aplicadas de forma a obter um desempenho eficiente. Ao longo da investigação foram resultando algumas competências inerentes à geração *millennial* que se destacam como relevantes, nomeadamente: a capacidade de comunicação, aprendizagem, capacidade de adaptação, capacidade empática, capacidade de escuta, gestão ao stress, autonomia, confiança e flexibilidade.

Uma das competências mais destacadas pelos entrevistados foi a comunicação, sendo que esta evidencia a capacidade dos profissionais de recursos humanos se expressarem com clareza e precisão assim como adaptar a linguagem aos diversos interlocutores. Para além do mencionado anteriormente, a competência comunicacional demonstra respeito e preocupação pelas opiniões dos diferentes ativos em contexto organizacional, através de uma escuta ativa e valorizando-as. Esta competência foi referida por oito entrevistados num total de dez entrevista realizadas, como se pode ilustrar nas palavras do entrevistado 7:

“Clareza na comunicação, é uma competência que eu transmito muito as empresas na qual trabalho. “ (entrevistado 7).

A aprendizagem surge ao longo da investigação como uma característica da geração *millennial*, na medida em que grande parte dos entrevistados refere que ao longo do seu percurso pessoal e profissional se consideram seres em constante desenvolvimento e atualização. É possível verificar que na entrevista 1, 5 e 10 existe uma grande preocupação em procurar aprender mais e evoluir quer a nível pessoal e profissional. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“(…) ter a possibilidade de aprender mais coisas (…) porque a gente quer sempre mais e mais. ” (entrevistado 1).

Contrariamente, o entrevistado número 8 ao longo da sua entrevista revelou estar descontente com o seu processo de aprendizagem junto da organização na qual representa atualmente, referindo:

“(…) sinto que poderia estar a aprender mais se estivesse envolvida numa equipa de pessoas mais experientes, com quem eu possa trocar ideias.” (entrevistado 8)

A competência capacidade de adaptação surge como uma ferramenta presente na geração *millennial* na medida em que esta reflete a capacidade de os profissionais de recursos humanos se conseguirem adequar facilmente a novas situações e contextos. Paralelamente, os entrevistados perante as mudanças pessoais e profissionais revelam-se otimistas e resilientes. Esta é uma das competências referida pelos entrevistados, na medida em que esta está evidenciada em quatro entrevistas. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“Conseguimos facilmente nos adaptar a novas e diferentes realidades, sejam elas trabalhar no estrangeiro ou até mesmo trabalhar dentro do país em setores diferentes. Somos uma geração que tem uma grande capacidade para se desenrascar.” (entrevistado 7).

A geração *millennial* segundo os dados recolhidos é uma geração com grande capacidade empática, sendo que esta competência reflete a capacidade dos profissionais de recursos humanos se colocarem no lugar dos outros, com o objetivo de perceber quais os sentimentos assim como as perspetivas do colaborador. Esta capacidade empática deverá ser tida em consideração como uma ferramenta que permite orientar ações futuras.

Esta competência foi referida ao longo das entrevistas realizadas, como se pode ilustrar nas palavras do entrevistado 5:

“(...) sinto que tenho empatia, porque as pessoas me procuram para desabafar comigo.” .

No que diz respeito à capacidade de escuta esta é uma das características evidenciadas pelos entrevistados como uma característica da geração *millennial* , na medida em que existe um esforço acrescido por parte dos mesmos em estabelecer pontos de contacto diretos e que facilitem a comunicação entre as pessoas. O entrevistado número 5 refere que:

“(...) eu neste momento no escritório sou a primeira pessoa de contacto, ou seja, sou a pessoa que está lá a maior parte do tempo e as pessoas vem ter comigo. Eu tento sempre ajudar, questionar de que forma é que está, se for questões pessoais não há muito que possa fazer se a pessoa não se abrir nesse sentido, mas se for questões mais profissionais tento perceber sempre o que se passa e de que forma podemos resolver ou colmatar aquela situação. A confiança é algo bastante caro, eu ouço, tento filtrar,

dialogar e sempre que possível fazer chegar essas questões a quem de direito e expor essas situações.”.

A gestão ao stress é uma das competências que ao longo da investigação se foi evidenciando como uma característica essencial nos dias de hoje e que está presente na geração *millennial*. Esta competência é evidenciada na medida em que existe estabilidade do desempenho sob pressão e/ou oposição, assim como tomada de decisões controladas em situações de stress. É possível observar ao longo das entrevistas realizadas que, por vezes, esta competência carece de algum desenvolvimento na medida em que o entrevistado 1 refere que:

“(...) não consigo separar as coisas, se estou nervosa por uma coisa do trabalho acabo por ficar nervosa em casa. “.

Contrariamente, o entrevistado número 8 refere que:

“(...) em momentos de stress eu não fico muito prejudicada uma vez que mantendo a cama consigo responder com assertividade às diversas situações que possam surgir.”

A competência de autonomia revela a capacidade do profissional de realizar as suas atividades/funções. É referido em três entrevistas que a geração *millennial* procura a sua autonomia quer a nível pessoal quer a nível profissional. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“Aqui na empresa defende-se o princípio de que as pessoas conseguem autonomamente gerir o seu trabalho de forma confiante e efetiva.” (entrevistado 7).

A competência da confiança é referida em cinco entrevistas na medida em que é mencionada pelos entrevistados como uma competência que valorizam dentro das organizações. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências da preocupação crescente da geração *millennial* na medida em que referem que:

“(...) é necessário que exista um nível de confiança, na forma como são delegadas e distribuídas as funções.” (entrevistado 4).

Paralelamente a todas as outras competências mencionadas anteriormente, a competência da flexibilidade consiste na capacidade dos profissionais de recursos humanos em modificarem o seu comportamento, ou seja, adotarem um estilo ou abordagem diferente de forma a alcançar determinado objetivo. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências onde os entrevistados referem que:

“ A geração millennial é muito flexível (...) conseguimos facilmente nos adaptar a novos lugares e às pessoas ” (entrevistado 1).

Para além disto, é possível verificar que existe uma preocupação crescente por parte da geração *millennial* em procurar:

“ser flexível, descomplicar os processos e ter uma mentalidade com foco na resolução.” (entrevistado 4).

3.1.2. Características

As características da geração *millennial*, evidenciam aspetos particulares desta população, na medida em que esta permite definir ou classificar determinados aspetos específicos desta faixa etária. A categoria das características referida ao longo da investigação deu origem ao tema denominado de geração *millennial*, na medida em que durante a investigação e através das evidências relatadas pelos entrevistados, surgiram um conjunto de subcategorias nomeadamente: a característica da procura de informação e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

No que diz respeito à procura de informação sendo esta uma característica da geração *millennial* comparativamente a gerações passadas, esta característica é evidenciada pelos entrevistados através da seguinte citação:

“Eu acho que a geração millennial é a geração do desenrasque, eu não sei, mas vou tentar saber, estou a ser pressionado, mas vou à luta (...). “ (entrevistado 2).

Para além disto é também referido pelos entrevistados a grande capacidade de procura de informação da geração *millennial* na internet, assim como em diferentes softwares:

“Aprendemos muito rápido porque estamos sempre a pesquisar na Internet como fazer isso ou como mexer naquilo. “ (entrevistado 6).

No que diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é possível denotar ao longo das entrevistas que esta característica foi mencionada pela grande maioria dos participantes (nove participantes). Desta forma, e tendo como base a frequência desta característica ao longo das entrevistas, podemos concluir que a mesma tem significado para a geração *millennial*. Para além disto, é possível verificar que todos os entrevistados valorizam estar numa empresa onde possam encontrar este

equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contudo, nem todos os entrevistados nas empresas que representam atualmente conseguem ter esse equilíbrio. Nomeadamente, o entrevistado número 1 evidencia que:

“o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional a gente não tem muito, principalmente em funções de suporte”.

Por outro lado, o entrevistado número 8 evidencia que:

“Sim, a empresa onde estou permite-me encontrar este equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional. “.

Contudo, é possível ainda destacar que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é uma característica que a geração *millennial* tem em consideração no momento de inserção no mercado de trabalho, na medida em que é referido por um entrevistado que a ausência desta característica o fez mudar de organização:

“Também considero importante o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo que este foi um dos motivos que me fez mudar (...) “ (entrevistado 8).

São numerosas as evidências relatadas pelos entrevistados da valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional no meio empresarial, sendo que estes referem que:

“Eu acho essencial uma empresa que procure dar aos seus colaboradores este equilíbrio, cada vez são mais as empresas que o promovem, até porque a vida não é só trabalho e tem de haver espaço para a vida pessoal.” (entrevistado 3).

“Haver um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, é algo que eu valorizo muito.” “A questão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é para mim extremamente importante, uma empresa que respeita os meus horários de descanso e de trabalho, que sabe que se precisar de mim eu estou lá, mas se eu precisar também deles ele tem de estar lá para mim. Eu dou o máximo de mim, mas quando eu precisar de descansar que respeitem e que me deixem estar tranquila.” (entrevistado 5).

Tema:	Categoria:	Subcategoria:
3.2.	3.2.1. Características do	Liberdade
Liderança	Líder	Capacidade de Escuta do Líder

Tabela 3: Categorias e Subcategorias do Tema Liderança

3.2. Liderança

A liderança tem como principal objetivo a utilização apropriada de estilos interpessoais e métodos de orientação dos indivíduos ou grupos para a realização de determinada tarefa ou objetivo. O segundo tema é denominado de Liderança e procura-se compreender quais as características dos líderes, assim como os estilos de liderança presentes no mercado de trabalho. Foram emergindo um conjunto de subcategorias que deram origem ao tema principal “Liderança”, como é possível constatar na tabela número três.

3.2.1. Características do Líder

No que diz respeito às características do líder estas foram emergindo e referidas por grande parte dos entrevistados, como competências presentes e que valorizam nos seus líderes. As principais características referidas foram a liberdade e a capacidade de escuta do líder.

Relativamente à característica da Liberdade sendo que esta foi uma das características referidas pelos entrevistados como essencial e que deverá estar presente nos líderes, esta é evidenciada em cinco entrevistas. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências onde os entrevistados referem que privilegiam:

“Benefício de termos a liberdade de organização, o facto de podermos organizar o nosso dia, visto na minha experiência anterior isso não se verificar. “(entrevistado 9).

No que diz respeito à capacidade de escuta do líder sendo esta uma característica evidenciada pelos participantes, esta reflete-se como uma competência diferenciadora e promotora do sucesso. Ou seja, a escuta ativa por parte do líder é um fator essencial na medida em que este poderá estar atento as informações e detalhes dos seus colaboradores para que possa tomar as decisões de forma informada e orientá-los tendo em conta as suas necessidades para o objetivo. Esta característica está evidenciada nas entrevistas 2,3,4. A título ilustrativo, seguem-se a seguinte evidência onde o entrevistado refere que um líder com capacidade de escuta deverá:

“Saber ouvir as pessoas, saber quais as necessidades, ver a pessoa como um todo não apenas através daquilo que consegue produzir na sua tarefa, de uma forma mais envolvente.” (entrevistado 4).

Tema:	Categoria:	Subcategoria:
3.3.Práticas de Gestão de Recursos Humanos	3.3.1.Análise e Descrição de Competências	Definição de Funções
	3.3.2.Recrutamento e Seleção	Turnover
	3.3.3.Formação e Desenvolvimento	Formação
		Desenvolvimento
	3.3.4.Benefícios e Recompensas	Salário
		Seguro de Saúde
		Atividades Lúdicas
3.3.5.Gestão de Carreiras	Dias de Férias Extra	
	Progressão de Carreira	

Tabela 4: Categorias e Subcategorias do Tema Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O terceiro tema é denominado de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, sendo que este emerge da necessidade aprofundar as categorias relativas à análise e descrição de competências, ao recrutamento e seleção, ao desenvolvimento e formação, ao sistema de benefícios e recompensas e à gestão de carreira. Foram emergindo um conjunto subcategorias que deram origem ao tema principal denominado de “Práticas de Gestão de Recursos Humanos”, como é possível verificar na tabela número quatro.

3.3.1. Análise e Descrição de Competências

A análise e descrição de competências tem como objetivo recolher, analisar e sistematizar as informações relacionadas com determinada função a desempenhar tendo por base um conjunto de competências necessárias.

No que diz respeito à definição de funções, esta é uma prática de recursos humanos bastante evidenciada pelos entrevistados, na medida em que os mesmos procuram

organizações onde exista um “(...) departamento de Recursos Humanos, onde as funções estejam bem definidas “ e essa “ (...) clarificação é também muito importante para a própria pessoa, no sentido de que dentro do departamento possa contruir uma carreira que pretende e que vá de encontro aos seus interesses e objetivos.” (entrevistado 2).

Quando existe este esclarecimento das funções a desempenhar “cada pessoa que é contratada sabe das suas responsabilidades e das funções a desempenhar e por isso existe esta autorresponsabilização pelas tarefas.” (entrevistado 7).

3.3.2. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é considerado fulcral para o desenvolvimento de qualquer empresa, sendo que este é o processo responsável por atrair e selecionar os colaboradores que irão fazer parte das organizações. Ao longo das entrevistas realizadas, o turnover foi um dos aspetos mais evidenciados pelos entrevistados.

O turnover diz respeito ao movimento de trabalhadores no mercado laboral. Neste sentido, é possível verificar que a partir dos resultados alcançados e tendo em consideração os participantes entrevistados, é possível concluir que no setor de *IT* existe uma elevada taxa de turnover. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“Na área do recrutamento no setor de IT, existe muito turnover, as pessoas vão e vem, vão e vem e há muitas dificuldades nesta área, mas nos tentamos colmatar essas necessidades através de boas praticas com o objetivo de as manter dentro da organização.” (entrevistado 3).

3.3.3. Formação e Desenvolvimento

Relativamente ao desenvolvimento sendo esta uma prática de gestão de recursos humanos, esta é vista como um conjunto de atividades proporcionadas pela entidade empregadora durante um determinado espaço de tempo, de forma que se incentive o progresso individual de cada trabalhador ou de uma equipa e, assim, que se contribua para a produtividade da organização. Ao longo da investigação e tendo por base a voz dos entrevistados, estes evidenciaram que a formação e o desenvolvimento são fatores que consideram essenciais no seu processo de evolução pessoal e profissional.

Relativamente à formação em contexto laboral esta é um benefício presente em todas organizações, pelo que a mesma foi referida por todos os participantes envolvidos

na investigação. Ressaltar ainda que, a geração *millennial* é considerada uma geração com muita formação, conhecimento e em constante aprendizagem e desenvolvimento.

“Nós somos das gerações com mais formação (...) É sem duvida uma geração com muito conhecimento. “ (entrevistado 2).

No que diz respeito ao desenvolvimento, este é um processo inerente ao aperfeiçoamento de competências técnicas e práticas. A geração *millennial* é uma geração que procura “Ter possibilidade de aprender e desenvolver mais coisas (...)” (entrevistado 1), assim como a “expansão de conhecimentos (...)” (entrevistado 10).

3.3.4 Benefícios e Recompensas

No que diz respeito aos benefícios e recompensas estes devem de se refletir através de um conjunto de ofertas materiais ou imateriais que os colaboradores recebem por parte da organização em detrimento da qualidade do seu desempenho. É ainda necessário evidenciar a importância desta ferramenta dentro de qualquer organização, na medida em que esta permite envolver o colaborador na organização. Tendo em consideração os objetivos e metas a alcançar e definidas previamente pela organização, o colaborador deverá desenvolver o seu trabalho nesse sentido, e se conseguir atingir o suposto não será apenas a organização que irá beneficiar mas também o colaborador, porque irá também ver o seu esforço ser reconhecido e recompensado através do sistema de benefícios e recompensas implementado na organização.

Contudo, foram emergindo um conjunto de subcategorias evidenciadas pelos participantes como benefícios e recompensas que valorizam no seu local de trabalho nomeadamente: o salário, seguro de saúde, atividades lúdicas e dias de férias extra.

Relativamente às questões salariais, é possível verificar que este benefício é sem dúvida um aspeto que a geração *millennial* tem em consideração no momento de inserção no mercado de trabalho assim como na escolha da empresa. O salário diz respeito ao rendimento bruto auferido aos profissionais de recursos humanos sendo que este é atribuído pelas empresas, que deverá assegurar a compra de bens essenciais. É importante destacar que as questões salariais são mencionadas em grande parte das entrevistas, nomeadamente em oito entrevistas.

É ressaltado por vários participantes que a questão salarial é um dos aspetos mais importantes, pelo que estas devem de ter “*consideração o aumento do custo de vida e*

adequação das tarefas a desempenhar de acordo com o vencimento oferecido pela organização.” (entrevista 7)

Por outro lado, ao longo das entrevistas foi também demonstrado por dois dos participantes a insatisfação relativamente às questões salariais oferecidas pelas atuais empresas e que se reflete em sentimentos menos positivos. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“Procuro uma remuneração mais alta (...)” (entrevistado 1).

“(...) porque em questões salariais não considero estar a ser bem remunerada, estou com o salário mínimo nacional” (entrevistada 8).

Em contrapartida, foi também possível verificar que os restantes participantes referem estar satisfeitos com o vencimento adquirido, contudo, referem *“(...) se mudasse de empresa teria de ser para um salário melhor.” (entrevistado 10).*

Contudo, foi referido pelo um entrevistado a questão da competitividade do salário comparativamente a empresas do mesmo setor, referindo que: *“aqui temos salários que são competitivos face a outras empresas, são acima de média.” (entrevistado 10).*

Relativamente ao seguro de saúde é possível constatar que em grande parte das entrevistas foi mencionado a existência de seguro de saúde como um benefício e recompensa oferecido pela empresa aos seus colaboradores. É possível verificar que o seguro de saúde é um benefício que num total de oito participantes recebem por parte da sua empresa, sendo que apenas dois participantes não têm seguro de saúde. Posteriormente, destes oito participantes que tem seguro de saúde, apenas dois deles tem seguro de saúde abrangido também à restante família, como é possível verificar nas seguintes evidências:

“(...) tens um seguro de saúde gratuito para ti em que podes incluir a tua família, seguro esse bastante abrangente e que ajuda bastante” (entrevistado 2).

“(...) temos seguro abrangido à família.” (entrevistado 4).

No que diz respeito as atividades lúdicas dinamizadas e promovidas em contexto laboral, estas são referidas pelos entrevistados como uma mais-valia. O desenvolvimento deste tipo de atividades acaba por promover relações interpessoais, criar momentos de

descontração e união das próprias equipas. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências onde os entrevistados referem que:

“(...) aqui na empresa fazemos pequenos-almoços frequentes em que a empresa oferece o pequeno-almoço a todos os colaboradores, e neste momento de descontração acabamos por criar laços e relações interpessoais, existe um momento de convívio.” (entrevista 8).

Relativamente aos dias de férias extras este é um benefício enumerado pelos entrevistados, sendo que cinco dos dez participantes referem ter mais dias de férias do que o que está previsto no código de trabalho, nomeadamente tem direito a 25 dias de férias por ano. Os participantes que possuem este alargamento nos dias de férias oferecidos pela entidade patronal, consideram ser uma mais-valia e um benefício bastante atrativo.

Contudo, e em consideração o olhar atento ao mercado de trabalho que a geração *millennial* possui sendo esta uma característica desta faixa etária, é possível verificar através do testemunho de um participante que *“(...) já há empresas concorrentes que oferecem aos seus colaboradores 30 dias de férias.” (entrevistado 2).*

3.3.5. Gestão de Carreiras

A Gestão de Carreiras é um processo em que o principal objetivo passa por delinear a carreira dos colaboradores com potencial para atingirem cargos superiores e/ou mais adequados às suas qualificações e motivações. Esta categoria referente à gestão de carreiras pretende-se procurar perceber quais as motivações e objetivos dos participantes face a sua carreira profissional. A progressão de carreiras, é um dos fatores evidenciados pelos entrevistados como um aspeto fundamental.

Relativamente à progressão de carreira, é possível verificar que este é um aspeto que grande parte dos profissionais entrevistados valoriza, sendo que este fator foi mencionado em cinco entrevistas. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“Considero que a progressão de carreira é também um aspeto que considero ser bastante importante, e atualmente sei que isso é possível, e depende apenas de mim atingir esses objetivos.” (entrevistado 9).

Contudo, numa das entrevistas realizadas foi possível verificar a inexistência de visibilidade referente à progressão de carreira, referindo que “*eu não consigo aqui dentro da empresa ver muitas perspetivas de crescimento (...)*” (entrevistado 1).

Tema:	Categoria:	Subcategoria:
3.4. Comportamento Organizacional	3.4.1. Experiência Profissional em Contexto Laboral	Experiência Positiva
		Satisfação
		Motivação
		Reconhecimento e Valorização Profissional
		Desmotivação
		Doenças Mentais - Burnout / Saúde Mental
		Relações Interpessoais
		Equipa de trabalho
		Experiência Humana
		Felicidade Organizacional
	3.4.2. Características de Organização	Cultura Organizacional
		Ambiente de Trabalho
		Objetivos Individuais e Organizacionais
		Metodologia de Trabalho

Tabela 5: Categorias e Subcategorias do Tema Comportamento Organizacional

3.4. Comportamento Organizacional

O terceiro tema é denominado de Comportamento Organizacional, sendo que este emerge da necessidade de compreender e caracterizar a experiência profissional dos profissionais de recursos humanos no setor *IT*, assim como perceber quais as características organizacionais que mais tem impacto e relevância para a geração *millennial*. Neste sentido, foram emergindo um conjunto subcategorias que deram origem ao tema principal denominado de “Comportamento Organizacional”, como é possível constatar na tabela número cinco.

3.4.1. Experiência Profissional em Contexto Laboral

Com o desenvolvimento da categoria da experiência profissional em contexto laboral, pretendeu-se aprofundar juntos dos entrevistados a forma como esta vivenciam e

caracterizam a sua experiência dentro da organização que representam atualmente. Foram resultando um conjunto de subcategorias como: a Experiência Positiva, a Satisfação, a Motivação, o Reconhecimento e Valorização Profissional, a Desmotivação, as Doenças Mentais Burnout/ Saúde Mental, as Relações Interpessoais, a Equipa de Trabalho, a Experiência Humana e a Felicidade Organizacional.

No que diz respeito à subcategoria denominada de “Experiência Positiva”, esta é evidenciada em sete entrevistas pelos entrevistados. Estes participantes caracterizam a sua experiência dentro da organização bastante positiva e enriquecedora. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“A minha experiência atualmente é fantástica (...) Neste momento considero que é das experiências mais positivas que já tive a nível laboral, posso dizer se calhar a melhor, não me vejo a sair daqui nos próximos anos, estou muito contente, o balanço é bastante positivo. “ (entrevistado 2).

No que diz respeito à satisfação esta é uma variável que a geração *millennial* procura e valoriza dentro das organizações nos dias de hoje. A satisfação laboral é uma variável que está intrinsecamente relacionada com a produtividade das organizações assim como com a realização pessoal dos seus colaboradores. É possível verificar que esta subcategoria está presente em cinco entrevistas. A título ilustrativo, seguem-se as seguintes evidências:

“A nível pessoal, procuro alcançar a satisfação pessoal, ou seja, estares a fazer uma coisa na qual acreditas. E acreditas que estás a ter algum impacto, mesmo que esse impacto seja apenas a nível pessoal. Precisamos de trabalhar com pessoas com as quais nos identificamos, que assentam nos meus objetivos e valores, considero que são fatores que são importantes na procura de um trabalho. “ (entrevistado 4).

Relativamente à subcategoria denominada de motivação, esta evidencia um determinado movimento, ou seja, leva o colaborador à ação em detrimento de um determinado objetivo/fim. Ao longo da investigação foi possível verificar que um os fatores que caracteriza a experiência profissional em contexto laboral dos participantes entrevistados é a motivação. Esta subcategoria está presente em seis entrevistas, onde os participantes referem estar motivados na organização onde estão atualmente. Desta forma, seguem-se as seguintes evidências:

“Neste momento sinto me bastante motivada, não há um dia que seja igual ao outro. (...) Sinto me motivada, concretizada e é uma empresa que a curto prazo nos vai dando oportunidades, sendo que vamos a cada dia fazendo o nosso percurso e para já só tenho a acrescentar coisas boas.” (entrevistado 5).

No que diz respeito à subcategoria denominada de “reconhecimento e valorização profissional”, é possível evidenciar que esta é referida em três entrevistas, sendo que esta reflete a forma como os profissionais de recursos humanos vem o seu percurso profissional ser ou não reconhecido pelas entidades patronais. É evidenciado por um dos entrevistados, nomeadamente na entrevista 5 a preocupação e valorização de representar organizações onde exista este olhar atento e potenciador do desenvolvimento pessoal e profissional. Posto isto, segue-se a seguinte evidência:

“Esforço de ver a minha carreira reconhecida e é algo que a própria equipa de gestão e a chefia valoriza e sempre que há oportunidade a própria surge (...) Valorizo uma empresa que consegue perceber a minha evolução, gosto de perceber que realmente as pessoas estão atentas. Eu sinto que tenho sido reconhecida nesse sentido, mas é algo que eu privilegio dentro de uma organização. “ (entrevistado 5).

Associado à subcategoria denominada de “motivação”, está a subcategoria denominada de “desmotivação”. Esta subcategoria é evidenciada em quatro entrevistas sendo que os participantes evidenciam que em qualquer momento ao longo da sua experiência profissional se sentiram desmotivados por inúmeros motivos / fatores nomeadamente:

“(...) por exemplo eu fico dentro de uma reunião por duas, três horas em que o assunto não tem nada a ver com o meu trabalho, eu fico mais desmotivada. Tivemos também a renegociação de salario e eu fiquei ainda mais desmotivada. Eu vejo o quanto sai de dinheiro para coisas banais e o quanto o profissional de suporte não é valorizado.” (entrevistado 1).

“A partir do momento que há essa estagnação eu começo a ficar desmotivada. “ (entrevistado 1).

O desenvolvimento de doenças mentais e a preocupação acrescida pela saúde mental é um dos temas mais emergentes e que preocupa a geração *millennial*. Esta subcategoria surge como um fator que pode promover ou condicionar a experiência do

profissional de recursos humanos, sendo que este tema é evidenciado em três entrevistas. Apenas o entrevistado número 5 é que referiu já ter experiência de uma experiência menos positiva em contexto organizacional que o aproximou do desenvolvimento de uma doença mental, nomeadamente quando refere que:

“Recentemente achei que estava a caminhar nesse sentido, foi aqui na empresa (...) num determinado momento e eu própria me sentia desgastada.” (entrevistado 5).

As restantes entrevistas quando se referiam às doenças mentais e à própria saúde mental, evidenciavam esta subcategoria a partir de um olhar perante uma preocupação que é constante.

“(...) as gerações mais recentes são as gerações que mais sofrem de burnout (...) as gerações mais novas começam mais cedo a ter problemas mentais.” (entrevistado 2).

No que diz respeito às relações interpessoais estabelecidas em contexto laboral, é possível verificar que este é um dos fatores que tem maior impacto na experiência profissional do profissional de recursos humanos entrevistados, uma vez que este fator foi evidenciado em oito entrevistas.

O estabelecimento e desenvolvimento de relações pessoais e sociais são uma necessidade do ser humano. No que diz respeito às relações desenvolvidas dentro das organizações estas são também bastante importantes, na medida em que o ser humano passa grande parte do seu tempo no local de trabalho em constante articulação com os restantes elementos da equipa/organização. Desta forma, seguem-se as seguintes evidências:

“Promover as relações entre a equipa, visto serem elas com quem passas muito parte do teu tempo (...) Na empresa existe um esforço ativo para cultivar a relação entre equipas e departamentos o que acaba por promover maior coesão. (...) Tento estabelecer boas relações com aqueles que eu trabalho e isso traduz -se muito bem no meu desempenho e nos resultados daquilo que eu faço.” (entrevistado 4).

Um dos fatores que pode promover ou condicionar a experiência de um profissional de recursos humanos segundo os participantes é a equipa de trabalho. Desta forma, seguem-se as seguintes evidências:

“Mais do que a tarefa em si, mas a equipa com quem estás. Ou seja, podes gostar muito daquilo que fazes, mas se a equipa dificultar o processo e houver mau ambiente, irá prejudicar a tua experiência.” (entrevistado 4).

“Somos descontraídos falo mais pela relação que tenho com a minha equipa, mas quando vou ao escritório e tenho contacto com outros departamentos sinto que existe muita abertura para conversar, há muito espírito de equipa fruto de um recrutamento que vai de acordo com os objetivos organizacionais e por isso é que considero que as pessoas se encaixam tão bem umas nas outras.” (entrevistado 10).

A experiência humana surge ao longo das entrevistas como um dos fatores que tem influencia na experiência profissional dentro de uma organização. Se as empresas procurarem promover uma experiência positiva aos seus colaboradores e tiver em consideração o seu lado humano, esta poderá traduzir-se num ambiente positivo e enriquecedor para todos.

É possível evidenciar ao longo dos dados recolhidos que os profissionais de recursos humanos, valorizam empresas que estejam atentos ao lado humano dos seus colaboradores e que perante a função que desempenham possam ter em consideração essas particularidades e características pessoais. Isto é possível verificar quando:

“Uma das minhas características é a minha atenção ao lado humano das pessoas. Nós profissionais de recursos humanos não temos um trabalho fácil visto por um lado ter a perspetiva dos colaboradores de um lado e os objetivos organizacionais da própria empresa. É muito difícil conseguirmos agradar as todos, por isso essa característica mais humana penso ser uma mais-valia e uma vantagem.” (entrevistado 7).

No que diz respeito à felicidade no local de trabalho, está é evidenciada em quatro entrevistas, na medida em que os profissionais de recursos humanos entrevistados, caracterizam a sua experiência profissional dentro das organizações bastante positiva e feliz.

“(…) desde que cá entrei tenho sido bastante feliz, fruto também de muito trabalho” (entrevistado 5).

3.4.2 Características Organizacionais

As características organizacionais resultam de um conjunto de subcategorias que os profissionais de recursos humanos no setor *IT* valorizam dentro das organizações. As características mencionadas pelos entrevistados passam pela: cultura organizacional; ambiente de trabalho; objetivos individuais e organizacionais e a metodologia de trabalho.

No que diz respeito à subcategoria cultura organizacional é uma das características organizacionais que os entrevistados mais evidenciam como um aspeto fulcral no desenvolvimento da sua experiência dentro das organizações. A cultura organizacional foi a característica com mais relevância e por isso foi destacada em oito entrevistas.

É possível verificar que a cultura organizacional é uma característica que os participantes de recursos humanos entrevistados privilegiam na medida em que é destacado pelos mesmos:

“A cultura da própria organização, é algo que tanto a nível pessoal como profissional eu valorizo muito. Ou seja, perceber se a cultura da organização esta alinhada com os meus valores. Eu tenho de me sentir conectada com os próprios valores e objetivos da empresa, ou seja, sentir que estou a trabalhar em prol de algo, que acrescento valor e não é somente trabalho e penso que isso esta espelhado na cultura da própria empresa.” (entrevistado 5).

Para além do mencionado os profissionais de recursos humanos entrevistados caracterizam a cultura organizacional das suas organizações como:

“É uma cultura organizacional assente em pilares como a confiança e a autorresponsabilização.” (entrevistado 7).

“Cultura organizacional bastante corporativa, muito direcionada para padrões de negocio que nem sempre são flexíveis, pela exigência do mercado de trabalho nos dias de hoje.” (entrevistado 9).

Relativamente subcategoria denominada de ambiente de trabalho é possível verificar que é uma das características que os profissionais de recursos humanos valorizam dentro das organizacionais. Paralelamente, através dos resultados obtidos foi também possível verificar que os participantes caracterizam os seus ambientes de trabalho como:

“O ambiente de trabalho é um ambiente leve, descontraído, bom.” (entrevistado 1).

“Ambiente de trabalho positivo, feliz e tranquilo.” (entrevistado 9).

É ainda possível destacar que o ambiente de trabalho está intrinsecamente relacionado com a permanência/tempo dos colaboradores dentro das organizacionais, sendo que:

“O ambiente de trabalho também é muito importante, até porque se alguém estiver num ambiente de trabalho que seja tóxico ou que as pessoas não se deem bem até acabam por ir embora. “ (entrevistado 3).

Uma das características organizacionais mais referidas pelos entrevistados foi sem dúvida o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais. Com isto, é possível evidenciar que os profissionais de recursos humanos procuram estar inseridos em organizações onde existe um alinhamento de interesses quer pessoais quer institucionais. É evidenciado pelos participantes que cada vez mais estes procuram fazer parte de organizações onde de alguma forma possam estar alinhados e contribuir de algo forma para o seu desenvolvimento.

“(…) existe sim uma tentativa por parte da empresa em alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos pessoais de cada colaborador. Ou seja, é readaptar, ver o que as pessoas procuram e tentar relacionar com os objetivos da empresa. Mas sim considero que existe essa preocupação, esse cuidado em tentar unificar. “ (entrevistado 2)

No que diz respeito às metodologias de trabalho presentes nas organizações dos participantes, é possível verificar que os mesmos as caracterizam como:

“(…) metodologia de trabalho flexível. “ (entrevistado 1).

“(…) metodologia muito ágil, existe um acompanhamento das tarefas e uma priorização das mesmas. “ (entrevistado 2).

Paralelamente, os entrevistados destacam ainda a possibilidade de trabalharem remotamente, assim como ressaltam as vantagens do trabalho à distância não descorando a importância da presença em contexto de escritório :

“Abertura e flexibilidade para organizares o teu dia (...) gosto muito de ter a possibilidade de escolher quando vou ao escritório, quando posso ficar a trabalhar em casa.” (entrevistado 10).

No quarto capítulo discutem-se os principais resultados obtidos no estudo realizado, tendo por base a literatura sobre o tema, especificamente acerca da experiência do profissional de recursos humanos, da geração *millennial* no setor *IT*.

4.1. Geração *Millennial*

4.1.1. Competências

Ao longo da discussão dos resultados foi possível constatar que os participantes destacaram um vasto conjunto de competências associadas à geração *millennial*, nomeadamente ao nível da comunicação; aprendizagem; capacidade de adaptação; gestão ao stress; autonomia; confiança e flexibilidade. Neste sentido, é possível constatar que estes traços são evidenciados na literatura por diferentes autores (Kowske et al., 2010; Santos & Mendes, 2013; Neto, 2018; Torres, 2019; Martins, 2020; Cardoso, 2006; Moura, 2017; Martins & Cruz, 2019), exceto a competência da capacidade empática e a capacidade de escuta que foram competências evidenciadas pelos participantes, que não se refletem na revisão da literatura.

No que diz respeito à competência comunicacional referida pelos entrevistados, é possível verificar que segundo Martins (2020), esta competência é vista como um fator chave para o desenvolvimento pessoal e profissional de qualquer colaborador. Paralelamente, é ainda evidenciado que os estilos comunicacionais assertivos e coerentes associados à geração *millennial*, são um fator de distinção dos demais ativos dentro de uma organização.

A capacidade de aprendizagem foi uma das competências referidas pelos participantes, sendo que os resultados reforçam a teoria anteriormente apresentada na medida em que a geração *millennial* é caracterizada como uma geração com bastantes conhecimentos e que procura estar em constante aprendizagem e desenvolvimento. Segundo Martins, Gomes & Santos (2019), a geração *millennial* é uma geração que procura o desenvolvimento pessoal e profissional, apostando por isso no crescente desenvolvimento de competências e qualificações, apostando por isso em ações de formação e na frequência em sistemas de ensino.

A capacidade de adaptação é evidenciada pelos participantes como uma competência presente na geração *millennial*. Esta competência reforça a capacidade dos profissionais se adaptarem face às diversas situações recorrentes do seu dia a dia.

Paralelamente à capacidade de adaptação está também a flexibilidade sendo esta uma competência dos profissionais de recursos humanos da geração *millennial*. Estas competências são evidenciadas ao longo da literatura por vários autores, na medida em que estes caracterizam a geração *millennial* como profissionais abertos à mudança e com grande capacidade de flexibilidade e adaptação (Moura, 2017; Martins & Cruz, 2019).

A gestão ao stress é uma das competências da geração *millennial*, na medida em que estes profissionais têm facilidade em lidar perante situações de pressão e/ou oposição. Em contrapartida, foi também possível verificar ao longo das entrevistas que existem profissionais de recursos humanos que tendem a ter dificuldade em gerir o stress perante as diferentes situações advindas das funções que desempenham. Neste sentido, é possível constatar na literatura através de um estudo publicado pela Happiness Business School (2022), que 89% dos portugueses sentem-se stressados e ansiosos no local de trabalho.

É ainda possível constatar a constante preocupação da geração *millennial* em encontrar empresas que lhes permitam ser autónomos e que depositem nestes profissionais confiança para realizar as suas funções, como é possível constatar na revisão da literatura por Cardoso (2006). Associado também a autonomia e à confiança sendo estas competências individuais inerentes aos profissionais de recursos humanos, é possível também verificar que estes dão ênfase à sua capacidade de auto responsabilização pessoal.

4.1.2. Características

No que diz respeito às características evidenciadas pelos profissionais de recursos humanos da geração *millennial*, estes destacam a procura de informação assim como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Neste sentido, foi possível constatar através dos dados obtidos que os profissionais de recursos humanos valorizam estar em organizações que lhes permitam encontrar o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Segundo Sánchez-Vidal et al. (2012), as empresas que permitem este equilíbrio entre a vida pessoal e profissional aos seus profissionais, estão simultaneamente a contribuir de forma positiva e benéfica para a organização, assim como tendem a apresentar elevados níveis de desempenho e motivação. Em contrapartida, foi também referido pelos participantes que a ausência deste equilíbrio entre a vida pessoal e profissional por vezes traduz-se num desequilíbrio

entre as funções a desempenhar quer a nível pessoal quer profissional e posteriormente o desenvolvimento de experiências negativas.

Relativamente à procura de informação, é possível constatar através da revisão da literatura que a geração *millennials* apresenta elevados níveis de capacidade em utilizar diferentes plataformas tecnológicas. E, conseqüentemente ter acesso a diversa informação, assim como acompanhar o mercado de trabalho e respetivas ofertas (Wiedmer, 2015; Dinis, 2018; Moura, 2017).

4.2. Liderança

4.2.1. Características do Líder

O tema da liderança foi um dos principais fatores com influencia na experiência dos profissionais de recursos humanos da geração *millennial* enumerados pelos participantes. Posto isto, é possível verificar que a geração *millennial* privilegia estar em organizações onde os líderes tem capacidade de escutar os seus colaboradores, assim como potenciar ambientes de abertura e liberdade aos seus ativos.

A capacidade de escuta do líder como mencionado anteriormente, é uma das características que é valorizada pelos profissionais de recursos humanos da geração *millennial*. Sendo que , estes privilegiam líderes que tenham a capacidade de ouvir os seus colaboradores assim como perceber quais os seus objetivos e interesses.

A teoria evidencia ainda que cada vez mais nos dias de hoje não faz sentido as empresas adotarem estilos de liderança abusivos e inflexíveis, visto que, as novas gerações, nomeadamente a geração *millennial*, não se rege nem procura organizações com esse tipo de padrão e valores organizacionais (Santos & Mendes, 2013; Harrington, 2020; Emmett et al., 2022). Paralelamente, é também possível verificar através dos resultados obtidos que a geração *millennial*, procura estar em organizações onde os próprios líderes promovam o desenvolvimento e crescimento contínuo dos seus profissionais (Jalaja & Padashetty, 2018).

Ao longo da discussão dos resultados, e de acordo com a teoria é ainda possível verificar que se os profissionais de recursos humanos não se identificarem com os estilos e padrões de liderança presentes nas organizações que representam, estes tendem a

desenvolver elevados níveis de insatisfação, acabando assim por desenvolver uma experiência negativa (Fonseca, 2018; Moreira, 2017; Supriyanto et al., 2020).

Tendo em consideração as características da geração *millennial* relativamente ao posicionamento face ao mercado de trabalho, é possível verificar que esta é composta por um conjunto de ativos que valoriza estar inserido em organizações onde existe supervisão, feedback e acompanhamento constante por parte dos seus líderes.

4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

4.3.1. Análise e Descrição de Competências

Ao nível da análise e definição de competências, nomeadamente no que diz respeito à definição de funções, é destacado pelos participantes o nível de satisfação nas funções que estão a desempenhar atualmente. Paralelamente, é ainda evidenciado pelos participantes a apreensão constante destes profissionais em fazerem parte de organizações e departamentos onde existe uma clarificação das funções a desempenhar por cada elemento.

Ao longo da revisão da literatura é possível constatar que existe uma preocupação contante por parte dos profissionais de recursos humanos no setor *IT*, em dar significado às funções desempenhadas, assim como, desenvolver um trabalho que seja relevante para o meio e para a sociedade (Brack & Kelly, 2012; Maximiano, 2012).

4.3.2. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é uma das práticas inerentes à gestão de recursos humanos. Neste sentido, esta prática é destacada pelos profissionais entrevistados, como uma das principais dificuldades no setor *IT*.

Por outro lado, é também evidenciado pela literatura que a geração *millennial* é uma geração que dificilmente cria vínculo com as organizações que representa. E, por isso, se surgirem novas oportunidades que sejam mais atrativas e desafiantes estes profissionais tendem a mudar de empresa facilmente.

No que diz respeito ao posicionamento da geração *millennial* face ao mercado de trabalho, este evidencia-se como um desafio para o tecido empresarial português. Sendo que, as empresas no setor *IT* nos dias de hoje apresentam elevadas taxas de rotatividade,

como é possível constatar através dos vários estudos publicados (Duarte, 2018; Klein & Santiago, 2018) que afirmam que 70% dos jovens espera pelo menos passar por mais do que duas empresas ao longo da sua carreira profissional.

4.3.3. Formação e Desenvolvimento

Uma das práticas de gestão de recursos humanos, é a formação e desenvolvimento, sendo que esta se foca principalmente em dar resposta às necessidades de formação dos ativos organizacionais, assim como promover o desenvolvimento integral dos mesmos.

Ao longo da discussão dos resultados, foi possível verificar que uma das preocupações da geração *millennial* quando opta por abraçar um novo desafio profissional, passa por certificar-se que a mesma lhe vai permitir estar em constante aprendizagem, crescimento e formação.

Paralelamente, é possível destacar que a geração *millennial* é uma geração com bastantes qualificações, sendo que todos os participantes possuem o grau de licenciado ou mestre. Relativamente, ao posicionamento da geração *millennial* face ao mercado de trabalho é possível verificar que esta é bastante diferente das gerações passadas, sendo que estes jovens procuram cada vez mais obter qualificações superiores que os permitam aprofundar e desenvolver competências (Torres, 2019).

Esta aposta continua na formação e no desenvolvimento de competências, tornar-se-á fulcral para o processo de crescimento profissional, sendo que estes terão todas as ferramentas necessárias e que posteriormente as poderão transportar para o mercado de trabalho, acrescentando por isso valor à organização (Rocha, 2017).

4.3.4. Benefícios e Recompensas

Segundo a literatura os benefícios e as recompensas atribuídos aos colaboradores pelas entidades empregadoras têm uma influencia na sua experiência dentro de uma organização (Plaskoff, 2017). É ainda possível destacar através das entrevistas realizadas aos profissionais de recursos humanos, que existe um conjunto de benefícios e recompensas que estes valorizam, nomeadamente: o salário, o seguro de saúde, atividades lúdicas e dias de férias extra.

No que diz respeito ao salário, este é um dos benefícios e recompensas evidenciado pelos participantes na medida em que este deverá ser ajustado às necessidades dos colaboradores, como é possível constatar na teoria (Plaskoff, 2017).

Relativamente ao seguro de saúde e aos dias de férias extra, este é um dos benefícios igualmente apreciado pelos profissionais, como é possível comprovar na revisão da literatura segundo Martins & Cruz (2019).

As atividades lúdicas são benefícios e recompensas evidenciados pelos entrevistados, contudo, os mesmos não se verificam na revisão da literatura. No que diz respeito às atividades lúdicas, estas são referidas pelos entrevistados como ações que permitem promover e desenvolver relações interpessoais a nível laboral assim como criar momentos de descontração. A teórica evidencia que o desenvolvimento de iniciativas que promovam experiências positivas aos profissionais de recursos humanos dentro das organizações, permitirá a criação de vínculos mais duradouros e coesos entre os elementos da equipa (Yaffe et al., 2019).

4.3.5. Gestão de Carreiras

Uma das práticas de gestão de recursos humanos com maior relevância para geração *millennial* é a gestão de carreiras. Posto isto, é possível verificar de acordo com um estudo publicado por Hays (2015), que um dos fatores que a geração *millennial* mais valoriza dentro das organizações é o plano de carreira (75%).

Neste sentido, é cada vez mais sublinhado por diferentes autores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Oliveira, 2016), a urgência do desenvolvimento e compreensão da elaboração assim como da criação de planos de carreira. É através deste plano de carreira desenvolvido pela organização em articulação com o colaborador, que estes conseguem delinear quais as suas metas e objetivos a nível profissional. Deste modo, o desenvolvimento e progressão de carreira deverá traduzir-se num processo dinâmico de aquisição de competências e conhecimentos, sendo que os profissionais de recursos humanos devem de assumir um papel ativo ao longo da sua atividade laboral (Oliveira, 2016).

Os resultados obtidos, salientam que os profissionais de recursos humanos entrevistados, procuram estar dentro de organizações que lhes permitam desenvolver competências e progredir ao nível da sua carreira profissional. Contudo, evidenciam ainda que o sucesso e progressão de carreira têm um impacto bastante considerável no seu bem estar pessoal e profissional.

4.4. Comportamento Organizacional

4.4.1. Experiência Profissional em Contexto Laboral

No que diz respeito ao comportamento organizacional, este é um dos fatores referidos pelos profissionais de recursos humanos da geração *millennial* entrevistados, como um fator influenciador na experiência profissional em contexto laboral.

Neste sentido, é possível constatar que a experiência profissional e as características organizacionais tem bastante impacto para os profissionais entrevistados. Relativamente à experiência profissional em contexto laboral é possível constatar que ao longo das entrevistas grande parte dos entrevistados se demonstram satisfeitos com o seu percurso dentro das organizações que representam atualmente. São vários os testemunhos recolhidos que evidenciam que os principais fatores de satisfação e motivação passam pelo facto dos profissionais de recursos humanos entrevistados demonstrem gosto por desempenhar a função atual, a responsabilidade que esta função acarreta, a vontade de aprender e de progredir na sua carreira, assim como os desafios constantes que lhes são propostos. Para além do mencionado anteriormente, é possível verificar segundo Pinheiro & Carlotto (2016), que o nível de satisfação relativamente às funções que o colaborador desempenha, é um fator que pode atenuar o desenvolvimento de experiências negativas assim como promover a saúde psicológica.

Por outro lado, foi possível verificar que alguns dos profissionais de recursos humanos entrevistados não se sentem satisfeitos com a sua experiência profissional em contexto laboral atualmente. Esta desmotivação surge como evidenciado por Leite (2013), de um desequilíbrio entre as expectativas dos profissionais e a realidade que os rodeia. Ou seja, esta desmotivação por vezes traduz-se em sentimentos de injustiça, desigualdade e insatisfação laboral. Deste modo, aquando da não realização ou insatisfação, os profissionais da geração *millennial* tendem a sair das empresas sem necessidade de ponderar previamente as consequências que possam emergir dessa decisão (Klein & Santiago, 2018).

Os resultados obtidos ao longo da investigação realçam o facto da geração *millennial* sentir necessidade de desenvolver um trabalho que seja significativo para os mesmos assim como ter impacto quer a nível pessoal, profissional e até mesmo social. Aquando da não realização a nível pessoal e profissional, os profissionais de recursos humanos entrevistados tendem a demonstrar vontade para procurar organizações nas

quais possam sentir que são valorizados e reconhecidos quer a nível pessoal quer profissional.

Posto isto, a felicidade organizacional é um dos aspetos referido pela geração *millennial*, sendo esta uma variável crucial no sucesso e na vantagem competitiva de qualquer empresa. No entanto, o sucesso das organizações só é alcançado quando os seus colaboradores estão motivados, felizes e satisfeitos com o desempenho das suas funções assim como com o ambiente que os rodeia (Kırpık,2020).

4.4.2. Características da Organização

No que diz respeito às características da organização com maior significância para a geração *millennial*, é possível verificar que os participantes evidenciaram a cultura organizacional; o ambiente de trabalho; alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais e por fim metodologias de trabalho flexíveis.

Relativamente à cultura organizacional esta é uma das características evidenciadas pelos participantes, segundo que esta característica é verificada na teoria na medida em que a geração *millennial*, ambiciona pertencer a culturas organizacionais que estejam alinhadas com os seus ideais e objetivos, assim como que lhes permita encontrar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal assim como metodologias de trabalho flexíveis (Brack & Kelly, 2012; Maximiano, 2012; Rocha, 2017). Por outro lado, é também possível verificar através dos dados obtidos que esta geração valoriza metodologias de trabalho flexíveis, nomeadamente no que diz respeito à flexibilidade de horário.

Relativamente ao ambiente de trabalho, este é também um dos fatores que tem impacto na experiência profissional de um colaborador, na medida em que os entrevistados privilegiam ambientes de trabalho positivos e enriquecedores, como é possível constatar na teoria defendida por Hays (2015).

Outro fator que tem impacto na experiência de um colaborador de acordo com os resultados obtidos é o trabalho em equipa de trabalho. Sendo que este fator é visto pela geração *millennial* como uma mais valia quer a nível profissional quer a nível organizacional, na medida em que se sentem bem, estando em organizações nas quais existe um bom ambiente de trabalho e algum tipo de relação entre todos os elementos da equipa (Gabriel et al., 2020; Dinis, 2018).

Por fim, uma das características organizacionais evidenciadas pelos entrevistados como fulcral para o desenvolvimento de uma experiência positiva, é o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Posto isto, é notável a constante preocupação dos profissionais de recursos humanos em procurar fazer parte de organizações que estejam de alguma forma alinhados com os seus valores e objetivos.

5.1. Principais Conclusões do Estudo

Este estudo permitiu-nos alcançar diversas conclusões relacionadas com os objetivos de estudo que pretendiam alcançar. Genericamente esta investigação propunha-se a compreender o *employee experience* dos profissionais de Recursos Humanos da Geração *millennial*, no setor *IT*, extraído da análise empírica as seguintes conclusões:

Relativamente ao objetivo específico “compreender quais as práticas associadas à gestão de recompensas de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao seu colaborador da geração *millennial*, no setor *IT*.”, constatou-se, através dos dados obtidos, que esta geração procura estar em organizações, onde exista uma adequação do salário à função desempenhada, assim como privilegiam organizações que no seu sistema de benefícios e recompensas ofereça aos seus colaboradores seguro de saúde, dias de férias extra assim como a dinamização e promoção de atividades lúdicas.

Paralelamente, ao longo do estudo procurou-se obter dados para responder a outro objetivo específico desta investigação: “Identificar quais os principais desafios de Recursos Humanos inerentes à gestão da geração *millennial*, no setor *IT*, face às suas características pessoais e profissionais.”. Foi possível constatar nos dados recolhidos que a geração *millennial* é uma geração que possui competências e características bastante específicas e diferenciadoras. Relativamente às competências mais evidenciadas pelos entrevistados, é possível verificar que a geração *millennial* é uma geração que apresenta competências ao nível da comunicação; aprendizagem; capacidade de adaptação; capacidade empática; capacidade de escuta; gestão ao stress; autonomia; flexibilidade. Ao nível das características é possível verificar que a geração *millennial*, procura estar sempre informada através de pesquisa em diferentes meios. Outra característica evidenciada pelos participantes, sendo este um aspeto que privilegiam em contexto organizacional, passa por pertencer a organizações onde lhes seja possível encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Ao longo da investigação e de acordo com os dados obtidos através da realização das entrevistas, conclui-se que de uma forma geral todos os profissionais de recursos humanos, da geração *millennial*, no setor *IT*, demonstram estar satisfeitos com a sua experiência profissional, pois afirmam que as empresas onde trabalham atualmente correspondem às suas necessidades e interesses.

Com isto, e tendo em consideração que um dos objetivos específicos passava por “compreender quais as estratégias adotadas nas empresas de *IT* de forma a promover uma experiência positiva e autêntica ao colaborador da geração *millennial*.”, é possível constatar que os entrevistados evidenciam que o comportamento organizacional tem um impacto bastante preponderante nesta dimensão. No sentido em que a experiência profissional em contexto laboral deverá ser caracterizada por experiências positivas onde os colaboradores se sintam motivados e satisfeitos, sintam que o seu trabalho é reconhecido e que existe valorização profissional, onde existe promoção e fomentação de relações interpessoais entre todos os elementos, onde existe uma equipa de trabalho coesa e dinâmica e, por fim, valorizam estar em organizações onde se sintam realmente felizes. Ao nível das características organizacionais que consideram ter impacto na sua experiência em contexto laboral, os entrevistados evidenciam a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, assim como a metodologia de trabalho.

Por fim, foi possível ainda concluir que existe uma preocupação crescente por parte das empresas do setor *IT*, com a promoção e o desenvolvimento de *employee experience* dos profissionais de recursos humanos da geração *millennial*.

A junção de todas as respostas aos objetivos específicos propostos, permitem dar significado à questão de investigação definida anteriormente sendo que esta passa por perceber como é que é caracterizado o *employee experience* pela geração *millennial*, no setor *IT*.

5.2. Contributos da Investigação

A presente investigação pretende ser um contributo não só para a comunidade académica, como também para a comunidade prática de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo em consideração o carácter atual do tema. Deste modo, as principais evidências e conclusões do estudo, permitem à comunidade científica e às próprias organizações o aprofundamento de questões inerentes à temática.

Esta investigação trouxe contributos ao nível da clarificação do conceito de *employee experience* associado aos profissionais de recursos humanos, da geração *millennial*, no setor *IT*. Neste sentido, esta investigação sublinha e evidencia os principais traços, características e competências da geração *millennial*, assim como os fatores que

influenciam a experiência de um profissional de recursos humanos dentro das organizações.

Do ponto de vista académico, a investigação lança novas pistas de estudo, revelando algumas especificidades desconhecidas previamente na revisão da literatura existente. Do ponto de vista prático, o presente estudo traz contributos e conhecimentos úteis para as próprias organizações, na medida em que ao longo da investigação são destacados os principais fatores e características valorizadas em contexto laboral atualmente pela geração *millennial* ligadas ao setor *IT*.

5.3. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura

O presente estudo apresenta algumas limitações, sendo que uma delas passa por o estudo apenas incidir em profissionais de recursos humanos da geração *millennial*, no setor *IT*. Neste sentido, uma amostra mais heterogénea em termos de áreas profissionais iria permitir resultados mais consistentes e possivelmente diferentes entre si. Em estudos futuros, sugere-se que possam ser consideradas mais do que um setor de atividade para que se possam comparar os dados obtidos de forma a aprofundar a experiência dos profissionais de recursos humanos em mais do que um setor de atuação. Com esta sugestão de investigação futura será possível explorar se as perceções variam entre setores ou se efetivamente são condicionadas por características específicas desta Geração. Poderia, também ser interessante, considerar participantes de outras gerações para explorar eventuais semelhanças ou diferenças nas perceções sobre o *employee experience* no setor de *IT*. Amostras mais equilibradas em termos de género poderá ser outra das limitações a corrigir em estudos futuros.

Outra limitação sentida ao longo do estudo, foi o facto da grande maioria dos participantes possuir experiências profissionais bastantes reduzidas, pelo que os dados recolhidos poderão traduzir maturidade profissional insuficiente para refletirem sobre as suas experiências profissionais de forma a poder compará-las com experiências vivenciadas fora deste setor de atividade.

Ao longo da realização das entrevistas, foram também sentidas algumas limitações, visto o tema de investigação ser um tema bastante sensível, pessoal e singular. Pelo que, por vezes os participantes podem ter tendência para dar respostas socialmente corretas (Almiro, 2017) e não transparecer o verdadeiro sentimento relativo a determinada questão ou tema.

Por fim, uma sugestão que poderá ser pertinente para estudos futuros passa por continuar a estudar o tema *employee experience* dos profissionais de recursos humanos, da geração *millennial* no setor *IT*, através de uma metodologia quantitativa. O objetivo da utilização da metodologia quantitativa seria o de permitir fazer generalizações e aferir até que ponto os dados obtidos nesta investigação podem ser comuns à generalidade dos profissionais de recursos humanos a trabalhar no setor, especialmente em termos de identificação e caracterização dos fatores promotores ou inibidores de uma experiência de empregado agradável. Esperamos, por isso, que o tema possa suscitar o interesse de outros investigadores e assim possa ser dada continuidade ao estudo que agora se conclui.

Afonso, A. (2018). *Millennials in transition*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense). Retirado de <http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/2170>; consultado a 08 de março de 2023.

Almiro, P. (2017). Uma nota sobre a desejabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliação Psicológica*, 16 (3), p. 253–386. Retirado de <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1603.ed>; consultado a 4 de junho de 2020.

Alserhan, A., & Shbail, M. (2020). The role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and competitive advantage in Jordanian private universities. *Management Science Letters*, 10, 3757-3766. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.036>

Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (6), 762–13. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>

Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *DEDiCA Revista de Educação e Humanidades (Dreh)*, 8(8), 117–130. <https://doi.org/10.30827/dreh.v0i8.6913>

APQC (2020). Engagement & The Employee Experience: Survey Highlights. Retirado de <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/engagement-employee-experience-survey-highlights>; consultado a 4 de janeiro de 2023.

Armstrong, M, 2016. Armstrong’s Handbook of strategic human resource management, 6th ed. Kogan Page. E-book. Accessed: 24.2.2022

Astigarraga, P. (2015). *Retenção de talentos da Geração Y nas Organizações*. (Trabalho de Curso, Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas do Centro Universitário de Brasília). Retirado de <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6953/1/21173801.pdf>; consultado a 8 de março de 2023.

- Bailey, S. (2021). The future of work is forcing an evolution in leadership. Fast Company. Retirado de <https://www.fastcompany.com/90708347/the-future-of-work-is-forcing-an-evolution-in-leadership>; consultado a 3 de março de 2023.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, L. (2020). A relação trabalho-família e o conflito entre papéis. *Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas*, Vol. 1(1), 102–115. Retirado de <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpcj/article/view/337>; consultado a 22 de fevereiro de 2023.
- Barroso, R. (2019). Millennials: o que quer, afinal, a geração da descrença? *In Visão*. Retirado de <http://visao.sapo.pt/actualidade/economia/2019-08-18-Millennials-oque-quer-afinal-a-geracao-da-descrenca>; consultado a 8 de março de 2023.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Jubász, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business & Management*, 9 (1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2059828>
- Blanco, M., Ocaña, M., Rodriguez, J., Cangiano, D., & Lagos, R. (2009). Employee Experience (Master's thesis, Universidad Rey Juan Carlos).
- Brack, J. & Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. *UNC KenanFlagler Business School*.
- Brandão, H., Borges-Andrade, J., & Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539. <https://doi.org/10.5700/rausp1056>

Breakwell, G., Smith, J. & Wright, D. (2012). *Research Methods in Psychology* (4th ed.). London: Sage Publications.

Bricki, N. & Green, J. (2017). A Guide to Using Qualitative Research Methodology. In *Medecins sans Frontieres – Field Research*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10144/84230>; consultado 4 de abril de 2023.

Cabreira, L. & Ferreira, R. (2018). Por que ter um projecto de carreira. *GVExecutivo* 17 (4), p. 17-19.

Cadena-Baquero, M. E., Pérez, E., Andrade, S., Lopez-Ruiz, M., Garcia, A., & Merino-Salazar, P. (2020). Conflicto empleo-familia y autopercepción de la salud desde una perspectiva de género. *Saúde Soc. São Paulo, Vol. 29(2)*. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190033>

Caetano, R. (2016). *Millennials e M-Banking: o caso do Millennium BCP* (Dissertação de Mestrado, UCP, Católica Porto Business School). Retirado de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21702/1/Millennials%20e%20M-Banking.pdf>; consultado a 15 de abril de 2023.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. *D. Quixote*.

Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2020). Facilitating the implementation process of high-performance work systems: The role of authentic leadership. *Frontiers in Psychology, 11*, 550711. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550711>

Cardoso, R. (2006). Avaliação do Potencial e Gestão de Carreiras. In Carvalho, E., Rocha, M., Raposo, R., Duarte, A. & Tavares, V. (Coordenação – 2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Carey, M. (2022). Felicidade no trabalho é sobre o que se dá, é sobre o que se faz sentir. *Happiness Gazette, 3*, 4-5. Retirado de <https://www.happinessbusinessschool.com/happinessgazette>; consultado a 20 de fevereiro de 2023.

Chayomchai, A. (2020). The moderating effect of generation on the relationship between commitment and performance: Evidence from human resource management

model. *Management Science Letters*, 10, 3707-3716.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.022>

Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>

Correia, A., Montez, R. & Rosa da Silva, G. (2016). Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo. *In Visão*. Retirado de <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-quevem-revolucionar-o-capitalismo>; consultado a 20 de abril de 2023.

Corriveau, A.M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18 (1), 1472-8117.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>

Costa, A. C. S. (2020). *Experiences over possessions: Millennials and the experience economy* (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa). Repositório Iscte. Retirado de <http://hdl.handle.net/10071/21419>; consultado a 15 de abril de 2023.

Cooper, K. & Whit, R. (2012). *Qualitative research in the post-modern era: Contexts of qualitative research*. London: Springer.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Cruz, R. (2022). Felicidade no trabalho é sobre o que se dá, é sobre o que se faz sentir. *Happiness Gazette*, 3, 4-5.

Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Edições Sílabo.

De Andrade, A. L., Oliveira, M. Z., & Hatfiel, E. (2017). Conflito trabalho-família: Um estudo com brasileiros e norte-americanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol. 17(2), 106–113. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12738>

Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018. Retirado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/finance/za-finance-cfo-insights-rethinking-rewards.pdf>. Accessed 26.2.2022; consultado em 7 de abril de 2023.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *O planeamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (p. 15–41). Porto Alegre: Artmed.

Dinis, I. (2018). *Perceções de Carreira dos Millennials : Um estudo em contexto de estágio profissional* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Retirado de <http://hdl.handle.net/10071/18432>; consultado a 08 de março de 2023.

Duarte, C. (2018). Candidate Journey da geração millennial teens em Portugal (Dissertação de Mestrado, Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa). Retirado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16764/1/DM-CFTD-2018.pdf> ; consultado a 23 de abril de 2023.

Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (2022). This time it’s personal: Shaping the “new possible” through employee experience. *McKinsey Quarterly*, (2), 1–8.

Ferreira, M. (2017). *Monitorização dos resultados: uma ferramenta para a tomada de decisão na melhoria da Escola*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.21/8189>; consultado em 15 de fevereiro de 2023.

Fonseca, T. (2018). *A qualidade de vida do trabalho, o stress e os seus impactos no ambiente de trabalho, e a síndrome de Burnout*. Dissertação de Mestrado. Universidade Candido Mendes.

Gabriel, A. G., Alcantara, G. M., & Alvarez, J. d. g. (2020). How Do Millennial Managers Lead Older Employees? The Philippine Workplace Experience. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914651>

Gallup. (2018). Designing your organization’s Employee Experience. Retirado de <https://www.gallup.com/workplace/355601/employee-experience-paper.aspx>; consultado a 3 de março de 2023.

Glaser, B. & Strauss, A. (2008). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *New Brunswick: Aldine Transaction*.

Gonçalves, A. (2015). Análise de Conteúdo, Análise do Discurso e Análise de Conversação: Estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas (Artigo Científico). In *Administração: Ensino e Pesquisa – Rio de Janeiro. Vol. 17, n.º 2*, p. 275–300. <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n2.323>

Guerra, I. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de uso. Editora: Principia.

Haar, J. M., Russo, M., Torrents, A. S., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*; Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>

Hahnsson, A. (2022). The EX Factor—Developing employee experience capabilities in the future of work. *Master's Programme in Collaborative and Industrial Design*. Retirado de <https://aaltdoc.aalto.fi:443/handle/123456789/114863>; consultado a 03 de abril de 2023.

Happiness Business School. (2022). *Happiness Gazette*. Retirado de <https://www.happinessbusinessschool.com/happinessgazette>; consultado a 22 de abril de 2023.

Harrington, B. (2020). Maximizing the Employee Experience: How changing workforce dynamics are impacting today's workplace. *Boston College, Carroll School of Management*.

Hays (2015). Guia do Mercado Laboral 2015: Tendências, salários e atração de talento em Portugal. Retirado de https://www.apg.pt/downloads/file873_pt.pdf; consultado a 08 de março de 2023.

Hendijani, R., & Steel, P. (2020). Motivational congruence effect: How reward salience and choice influence motivation and performance. *Cogent Business & Management*, 7 (1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1791444>

Hoagland, S.R. (2016). Executive Leadership. *Research Starters Business*, 3 (1), 1-10.

Iacovoiu, V. B. (2020). Work-Life Balance between Theory and Practice: A Comparative Analysis. *Economic Insights: Trends and Challenges*, 9(2), 57–67. Retirado de

<https://upg-bulletin-se.ro/wp-content/uploads/2020/06/6.Iacovoiu.pdf>; consultado a 3 de março de 2023.

Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103. <https://doi.org/10.58908/tmuj.v1i1.10>

Jalaja, V., & Padashetty, S. (2018). Employee Experience in building Employee Engagement: An employee perspective. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 8(3), 17–28.

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials . *International Journal of Business and Management*, 7(24). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>

Kapur, R. (2018). The Significance of Organizational Culture, Politics and Job Satisfaction among the Employees in Various Job Settings. *Department of Adult, Continuing Education and Extension, University of Delhi*.

Kırpık, G. (2020). The Concept Of Employee's Happiness In Human Resources Management: A Systematic Literature Review. *Business & Management Studies: An Internacional Journal*, 8(3), 2750-2775. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1517>

Klein, N. F., & Santiago, E. B. (2018). Indivíduos da Geração Y: A satisfação no mercado de trabalho e as consequências nas suas escolhas profissionais. *Revista Linceu On-Line*, 8(2), 95–112. Retirado de https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1798; consultado a 8 de março de 2023.

Kohll, A. (2018). The evolving definition of work-life balance. *Forbes*. Retirado de <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/>; consultado a 8 de março de 2023.

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

Leite, M. (2013). *Satisfação no trabalho : determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Línguas e Administração.

Retirado

de

<http://hdl.handle.net/10437/11632>; consultado em 04 de abril de 2023.

Mack, N., Woodson, C., MacQueen, K., Guest, G. & Namey, E. (2011). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. *FHI360 The Science of Improving Lives*. USAID from The American People.

Mäenpää, M. (2019). *Demystifying employee experience design - A study crystallizing the current state and meaning of employee experience design in organizations* (graduate). Alto University.

Martins, B. R. (2020). *Liderança funcional em equipas da geração Millennial* (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa). Repositório Iscte. Retirado de <http://hdl.handle.net/10071/21309>; consultado a 2 de fevereiro de 2023.

Martins, D. & Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. Lisboa: RH Editora.

Martins, D., Gomes, J. & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: be human with smart technology (p. 243-285). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *MBA para Gestores e Engenheiros*. Lisboa: Edições Sílabo, ISBN 978-989-561-007-5.

Martins, D., Pinto, A., & Silva, S. (2018). Trabalho por Turnos: O impacto no equilíbrio da vida pessoal e profissional. Em J. S. Fernandes, F. I. Matias, C. I. D. Baptista, A. J. S. Melo, & E. Alcoforado (Eds.), *TMS Conference Series: Estratégias, tendências e desafios da gestão* (pp. 283–300). ESGHT. Universidade do Algarve.

Manzini, E. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros (Artigo Científico). In *Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*, 2.

Maximiano, C. (2012). *Expectativas de Carreira da Geração Milénio em contexto de recessão económica: o caso dos diplomados do ISEG* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa). Retirado de <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/14131/1/DM-CSR-2012.pdf>; consultado a 08 de março de 2023.

Maxwell, A. (2013). *Qualitative Research Design, an interactive approach* (3rd ed.). London: SAGE Publications Inc.

Melo, M. (2013). Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise. *Cics Contextos* (Vol. 7). Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/23973>; consultado a 05 de abril de 2023.

Méndez Díaz Villabella, E., & Calleja, R. (2018). Employee Experience: un viaje con los zapatos de nuestros empleados. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 130, 52-58.

Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada” no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *Atas CIAIQ - Investigação Qualitativa nas Ciências Sociais*, 3, p. 126–131.

Moreira, R. M. S. (2017). *Colaboradores Presentes, Mas Ausentes? A Influência Da (In)Satisfação Profissional E Do Significado Do Trabalho No Presentismo*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Retirado de <https://hdl.handle.net/10216/108400>; consultado em 15 de março de 2023.

Moura, I. (2017). *A Importância da Construção do Personal Branding na Geração Millennial* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra). Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22925/1/Dissertacao_Ines_Moura.pdf; consultado a 08 de março de 2023.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage* (1ª ed.). Wiley.

Nascimento, L., Souza, T., Oliveira, I., Moraes, J., Aguiar, R. & Silva, L. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), p. 228–233.

Neto, A. (2018). *Os desafios da Gestão de Recursos Humanos perante a geração Millennial* (Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra). Retirado de <http://hdl.handle.net/10316/84704>; consultado a 8 de março de 2023.

Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Human Resources Practices And Organizational Commitment: Connecting The Constructs In A Public Organization. *Revista de Administração Mackenzie: Gestão Humana e Social*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200160>

Oliveira, I. (2016). *Construction and Validation of the Childhood Career Exploration Inventory*. (Tese de Doutorado, Universidade do Minho – Braga). Retirado de <https://hdl.handle.net/1822/44981>; consultado a 17 de fevereiro de 2023.

Oliveira, V. R. (2018). Employee Experience: A complexidade da Experiência dos Funcionários em ambientes organizacionais [Artigo de apresentação]. VI Congresso Internacional de Comunicação e Cultura, Universidade Paulista, Campus Paraíso, São Paulo, Brasil, Retirado de http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4_Vini%CC%81cius_Riqueto_de_Oliveira_FACASPER.pdf; consultado a 8 de março de 2023.

Ong, H. B., Chong, L. L., Choon, S. W., Tan, S. H., Yeap, P. F., & Mohd Hatta, K. N. (2022). Retaining skilled workers through motivation: The Malaysian case. *Cogent Business & Management*, 9 (1), 67-79. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034237>

Pine II, B. J. (2020). Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy & Leadership*, 48(6), 21–26. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2020-0114>

Pinheiro, L. R. S., & Carlotto, M. S. (2016). Relações entre a satisfação com a vida e adição ao trabalho. *Quaderns de Psicologia*, Vol. 18(2), 97–105. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1340>

Pinto, I., Campos, C. & Siqueira, C. (2018). Investigação Qualitativa: Perspetiva geral e importância para as Ciências da Nutrição (Artigo de Revisão). Associação Portuguesa de Nutrição. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/apn/n14/n14a06.pdf>; consultado a 20 de abril de 2023.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Poll, H. (2014) Millennials: Fueling the Experience Economy. Retirado de https://eventbrites3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials_Research/Gen_PR_Final.pdf; consultado 23 de abril de 2023.

Rego, A., Cunha, M. P. E., & Meyer Jr., V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>

Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI (Artigo Científico). *In Journal of Sport Pedagogy & Research*, p. 50-57. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/305488949_Tecnica_de_Investigacao_Qualitativa_ETCI; consultado a 04 de abril de 2023.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Attitudes and Job Satisfaction. *In Organizational Behavior (15th ed., pp. 69–91)*. Pearson Education, Inc.

Rocha, A. (2017). *A Gestão de Carreiras nas Sociedades de Advogados Portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto). Retirado de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11215>; consultado a 15 de março de 2023.

Rodrigues, R. (2018). *Diferenças Geracionais no Trabalho e Retenção de Millennials* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Retirado de https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=174029; consultado a 3 de março de 2023.

Rodríguez, M. C., & Dabos, G. E. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. 25(1), 219–242. <https://doi.org/10.18359/rfce.1055>

Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23(4), 645–661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561219>

Santos, L. & Mendes, A. (2013). O perfil do novo profissional da Geração Y – fase 2 (Artigo Científico, Núcleo de Pesquisa Acadêmica [NPA] da FAE Centro Universitário). Retirado de <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/viewFile/4/4>; consultado a 08 de março de 2023.

Sharma, E., & Bhalkika, S. (2022). Employee Experience: Repainting the Canvas During & Post-pandemic. *Indian Journal of Industrial Relations*, 58(2), 243–257.

Silva, E. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, p. 77–99.

Silva, L., Camargo, P. & Renovato, R. (2018). Percursos da Pesquisa Qualitativa em Programa de Pós-Graduação em Ensino Em Saúde (Artigo Científico, Universidade

Estadual de Mato Grosso Sul, Brasil). In *Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas*, Vol. 20, n.º1 (2019). [10.17921/2447-8733.2019v20n1p48-52](https://doi.org/10.17921/2447-8733.2019v20n1p48-52)

Sparkes, A. & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. London: Routledge.

Strauss, W. & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.

Sungu, L., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? *A Conservation of Resource Perspective*. *Human Performance*, 33(2),1-18. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>

Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>

Torres, M. (2019). *Os Millennials e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do Porto* (Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa). Retirado de https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/7457/1/DM_Maria%20Jo%C3%A3o%20Torres.pdf; consultado a 8 de março de 2023.

Tucker, E. (2020), "Driving engagement with the employee experience", *Strategic HR Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 183-187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>

Tuominen, C., & Härkönen, T. (2022). Improving employee experience through gamification. Master's Thesis. Retirado de <http://www.theseus.fi/handle/10024/751955>; consultado a 22 de abril de 2023.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

- Vallina, A. S., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Vinuto, J. (2016). A amostragem em bola de neve na Pesquisa Qualitativa: um debate em aberto. *In Temáticas, Campinas*, 22, (44). p. 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243-262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Vuong, B., Tung, D., Hoa, N., Chau, N., & Tushar, H. (2020). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), Retirado de <https://ssrn.com/abstract=3672875>; consultado a 14 de fevereiro de 2023.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2020). Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Editora Saraiva.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *82 (1)*, p. 51-59.
- Wöhrmann, A. M., Müller, G., & Ewert, K. (2020). Shift Work and Work-Family Conflict: A Systematic Review. *Sozialpolitik.Ch*, Vol. 3(2), 1–26. <https://doi.org/10.18753/2297-8224-165>
- Yaffe, J., Moose, A., & Marquardt, D. (2019). The experience economy is booming, but it must benefit everyone. *World Economic Forum*. Retirado de <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/the-experience-economy-is-booming-but-it-must-benefit-everyone/>; consultado a 15 de abril de 2023.
- Zahidi, S., Ratcheva, V., Hingel, G. and Brown, S. (2020). The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*. Retirado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>; consultado em 16 de janeiro de 2023.

Apêndice I – Declaração Consentimento Informado

Declaração de Consentimento

TEMA DO ESTUDO: “*employee experience* dos profissionais de Recursos Humanos da Geração *Millennial*, no setor IT.”

No âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade Administração do Porto, está a decorrer um estudo sobre o *employee experience* dos profissionais de Recursos Humanos da geração *millennial*, no setor de IT. O objetivo da investigação passa por compreender o *employee experience* do profissional de Recursos Humanos da Geração *Millennial*.

Este projeto é coordenado nacionalmente pela Professora Doutora Dora Martins juntamente com a Professora Doutora Susana Silva .

O Nosso Compromisso

Nós comprometemo-nos a:

- Esclarecer os/as participantes sobre eventuais dúvidas relacionadas com a participação no estudo;
- Garantir total confidencialidade sobre os dados fornecidos e o anonimato das pessoas e empresas participantes.
- Utilizar os dados fornecidos pelas participantes somente para fins de investigação científica;
- Assegurar às participantes a possibilidade de desistir a qualquer altura, sem prejuízo para as próprias, sendo, portanto, uma participação voluntária.
- Colocar à disposição de todos/as os/as interessados/as os resultados da investigação.

Esclarecemos também que a participação no estudo não trará qualquer benefício económico.

Qualquer questão sobre este projeto poderá ser remetida por email para inessousa138@gmail.com ou 2210346@iscap.ipp.pt.

Autorização e Consentimento Informado

Eu, _____, com CC _____, confirmo que fui informado/a sobre o estudo *employee experience* dos profissionais de Recursos Humanos da Geração *Millennial*, no setor IT, coordenado e desenvolvido por Dora Martins, Susana Silva e Inês Martins Sousa respetivamente, do Instituto Superior de Contabilidade Administração do Porto do Politécnico do Porto. Neste sentido, confirmo que:

1. Fui informado/a sobre o objetivo do estudo.
2. Foi-me possível fazer colocar todas as questões que achei conveniente esclarecer sobre o estudo e obtive respostas satisfatórias.
4. Compreendo que a minha participação é voluntária.
5. Fui também informado/a de que os meus dados pessoais serão protegidos de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, e que não serão transmitidos a terceiros.
6. Autorizo a gravação da entrevista.

Tendo estes aspetos em consideração, confirmo o meu consentimento em participar neste estudo.

Assinatura do/a Participante:
responsável:

Assinatura do/a Investigador/a

_____, ____/____/____

assinatura e data

Apêndice II – Entrevista Semiestruturada

Caracterização Sociodemográfica:

Idade:

Estado Civil:

Habilitações Acadêmicas:

Área de formação:

Tempo de experiência em Recursos Humanos:

Tempo na Organização atual / Tipo de Vínculo à empresa:

Qual a composição do seu agregado familiar? Tem filhos? Se sim quantos e com que idades?

Função?

Número de colaboradores?

Quantos anos tem a empresa?

Tem um departamento de RH formalizado? Sim ou não? Quantos elementos?

Questões:

- Na sua opinião, quais são os principais fatores que considera que tem impacto na sua experiência dentro de uma organização?

- Qual é a importância que tem para si uma empresa que procure dar aos seus colaboradores um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? A empresa que está atualmente permite-lhe encontrar este equilíbrio?

- Na sua opinião, o que é que as empresas podem oferecer aos seus colaboradores que os tornem mais satisfeitos no local de trabalho?

- Como é que caracteriza o clima e a cultura organizacional da empresa que trabalha atualmente?

- O que é para si, tendo em conta a sua experiência profissional, a liderança de uma equipa de forma eficaz?
- Na empresa que trabalha atualmente existe algum sistema de benefícios e recompensas?
- Na sua opinião considera que a empresa onde trabalha atualmente corresponde às suas necessidades e interesses?
- A empresa na qual trabalha atualmente desperta em si comportamentos e atitudes negativas? (EX: desmotivação, o descomprometimento, a desvalorização, os baixos níveis de desempenho e até mesmo o desenvolvimento de doenças mentais, como o burnout)
- Como é que caracteriza a sua experiência dentro da empresa que trabalha atualmente?
- O que mais valoriza?
- A empresa onde trabalha atualmente permite-lhe ter uma experiência autêntica e singular?
- Quais são as características da geração *millennial* que considera serem uma vantagem para o desenvolvimento e crescimento da organização
- De que forma é que se considera uma mais-valia para a organização ?
(OU, porque que acha que é uma vantagem para a empresa tê-lo como colaborador, tendo em conta as suas características pessoais e profissionais?)
- De que forma a entrada da geração *millennial* no mercado de trabalho tem contribuindo para uma mudança no mercado de trabalho a nível organizacional?
- De que forma a empresa onde trabalha se preocupa em potenciar e desenvolver a todos os colaboradores uma experiência positiva?
- Considera que o principal foco da empresa que trabalha atualmente passa por alcançar os seus níveis de satisfação a nível interno, ou seja, preocupa-se com o bem estar dos seus colaboradores? De que forma? Consegue dar-me algum exemplo?