



CATOLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

***A PERCEÇÃO SOBRE O AJUSTAMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
MILLENNIALS AO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL***

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Clara Amado Esteves dos Reis

Porto, novembro de 2020



**CATÓLICA**  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

***A PERCEÇÃO SOBRE O AJUSTAMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
MILLENNIALS AO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL***

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do  
grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Clara Amado Esteves dos Reis

Trabalho efetuado sob a orientação de

Maria Adélia Monarca

Porto, novembro de 2020

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, que mesmo estando longe, sempre me apoiaram em tudo de modo a conseguir alcançar todos os meus objetivos de vida. Foram (e são) muitos os momentos de saudade, mas a força e energia que passaram foram fulcrais para a conclusão de mais esta etapa.

Ao meu marido, pela dedicação e companheirismo, por estar do meu lado e acreditar todos os dias no meu potencial.

Aos meus colegas de trabalho, por partilharem o dia-a-dia comigo e, principalmente, por saberem o quanto é difícil conciliar os estudos, o trabalho e a vida pessoal, e mesmo assim nunca deixarem de me incentivar.

Agradeço também a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para que a realização deste trabalho fosse possível.

Os meus profundos agradecimentos!

## Resumo

Encontramo-nos numa fase em que coexistem diferentes gerações de profissionais e em que acompanhamos a ascensão dos *Millennials* no mercado de trabalho. Assim, torna-se necessário não só entender as características desta geração de forma a dar resposta às suas necessidades e interesses, mas também facilitar a sua adaptação aos contextos de trabalho. Vários estudos já identificaram as necessidades e interesses desta geração no que diz respeito à vida profissional, entretanto também é importante perceber se as organizações têm procurado e conseguido adaptar-se a essas novas necessidades enquanto empregadoras de três gerações em simultâneo – *Baby Boomers*, Geração X e *Millennials*. Com esta investigação pretende-se compreender melhor o ajustamento organizacional dos *Millennials* ao mercado de trabalho em Portugal, a partir das perceções dos próprios *Millennials* enquanto profissionais. Foram avaliados o Compromisso Organizacional, a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Permanecer na Organização – enquanto dimensões do Ajustamento Organizacional, a partir da influência dos Tipos de Contrato de Trabalho e Tempo de Permanência na Empresa. Dos resultados encontrados, constata-se que as relações laborais construídas a partir de contratos de trabalho sem termo, que oferecem maior estabilidade, não implicam num maior compromisso, satisfação ou intenção de permanecer para a geração dos *Millennials*. Da mesma forma, estar há mais tempo na organização e ter, portanto, maior estabilidade laboral, não traz necessariamente maiores níveis de compromisso, satisfação e intenção de permanecer na organização.

**Palavras-chave:** *Millennials*; Mercado de Trabalho; Ajustamento Organizacional; Gestão de Recursos Humanos.

## **Abstract**

We find ourselves at a stage in which different generations of professionals coexist, and in which we have been able to follow the rise of the Millennials in the job market. Therefore, it is necessary not only to understand this generation's characteristics in order to answer its needs and interests, but also to facilitate its adaptation to the work context. Several studies have already identified the needs and interests of this generation with regard to their professional lives. However, it is also important to consider if organizations have been willing and able to adapt to these new necessities while employers of three generations simultaneously – Baby Boomers, Generation X and Millennials. Our goal with this investigation is to better understand the organisational adjustment of the Millennials to the job market in Portugal, based on their own perception as professionals. We have evaluated three facets of organisational adjustment – Organisational Commitment, Job Satisfaction and the Intention of Remaining at the Organisation – in response to the influence of the Types of Work Contract and the Time of Employment. Given the results, we concluded that labour relations built from open-ended contracts, which offer greater stability, do not imply greater commitment, satisfaction nor intention of remaining at the organisation for the Millennials. Accordingly, having more time of employment, and thus having greater work stability, is not aligned with bigger levels of commitment, satisfaction or the intention of remaining at the organisation.

**Keywords:** Millennials; Labor Market; Organisational Adjustment; Human Resources Management

## ÍNDICE

<b>1. Introdução</b> .....	8
<b>2. Transformações do Mercado de Trabalho</b> .....	10
<b>3. Flexibilização dos Contratos de Trabalho</b> .....	12
<b>4. As Diferentes Gerações em Contexto de Trabalho</b> .....	13
<b>5. Expectativas dos <i>Millennials</i> em Relação ao Mercado de Trabalho</b> ...	16
<b>6. Ajustamento Organizacional</b> .....	18
<b>7. Metodologia</b> .....	23
7.1. Hipóteses de Investigação .....	24
7.2. Amostra .....	25
7.3. Procedimentos .....	27
7.4. Instrumentos .....	28
<b>8. Resultados</b> .....	29
8.1. Descrição dos Resultados.....	30
8.2. Consistência Interna – Intenção de Permanecer na Empresa .....	32
8.3. Perceção de Compromisso Organizacional, Satisfação com o Trabalho e Intenção de Permanecer na Empresa.....	33
8.4. Perceção de Compromisso, Satisfação e Intenção de Permanecer – Correlações.....	37
8.5. Perceção das diferentes Dimensões de Satisfação .....	40
<b>9. Discussão dos Resultados</b> .....	40
<b>10. Limitações</b> .....	42
<b>11. Considerações Finais</b> .....	43
<b>12. Referências Bibliográficas</b> .....	46
<b>ANEXOS</b> .....	51

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra.....	27
Tabela 2 – Dimensões.....	34
Tabela 3 – Setor de mercado.....	36
Tabela 4 – Correlações de Pearson.....	39

## 1. Introdução

Atualmente o mercado de trabalho é constituído por trabalhadores de várias gerações e, tendo isso em vista, as organizações precisam de criar estratégias de gestão de recursos humanos adequadas às pessoas com as quais trabalham. Este cenário, onde coexistem diferentes gerações de profissionais, leva-nos a refletir sobre o ajustamento da nova geração às organizações. A ascensão da geração *Millennial* – neste trabalho identificada por jovens profissionais nascidos entre 1981 e 2000 – no mercado de trabalho está a influenciar e revolucionar as interações profissionais e sociais dentro das organizações, geração esta que será parte substancial da população ativa nos próximos anos, tornando-se necessário compreender e responder às suas necessidades.

Já têm sido realizadas nos últimos anos pesquisas de grande dimensão como a *The 2017 Deloitte Millennial Survey* (quase 8 mil respondentes em 30 países, nascidos a partir de 1982 e com formação superior), desenvolvida pela Deloitte (2017) com o objetivo de trazer as preocupações e motivações desta geração de modo a que os empregadores tenham mais informação e, portanto, maior capacidade de atrair e reter o talento jovem. Também o estudo *Millennials @ Work: expectativas sobre as empresas e lideranças em Portugal* (2017), desenvolvido em parceria pelo BCSD Portugal, a Deloitte e a Sonae, procurou conhecer em maior detalhe os *Millennials* que se encontram a trabalhar em Portugal e as suas expectativas sobre as empresas e a liderança em Portugal (mais de 2 mil respondentes – jovens nascidos entre 1983 e 2000 e com habilitações literárias superiores).

Outros estudos recentes em Portugal (Oliveira, 2016; Rodrigues, 2018; Torres, 2019) também têm procurado melhor compreender as necessidades e dificuldades da geração *Millennial* no mercado de trabalho, sob diferentes recortes. No trabalho de Oliveira (2016) foi realizada uma pesquisa qualitativa sobre a segmentação do mercado de trabalho em Portugal e a trajetória das diferentes gerações profissionais. O autor ressalta a flexibilização do mercado de trabalho a partir da década de 90 e a consequente precariedade das relações laborais gerando incerteza e insegurança para a geração dos *Millennials*. No estudo de Rodrigues (2018) encontramos uma pesquisa sobre as diferenças

geracionais em contexto de trabalho e a necessidade de desenvolver uma gestão de recursos humanos capaz de reter a geração dos *Millennials*. Já no trabalho de Torres (2019), procurou-se perceber a expectativa dos estudantes do ensino superior – geração *Millennial* – em relação ao mercado de trabalho, quais são os principais fatores que procuram num empregador.

Este trabalho pretende constituir um estudo exploratório sobre como a atual geração de jovens trabalhadores, mais conhecidos como os “*Millennials*”, percebe e se ajusta ao mercado de trabalho em Portugal. As informações daqui resultantes serão benéficas em primeiro lugar para instituições de apoio à inserção profissional em Portugal (por exemplo, Instituto de Emprego e Formação Profissional); para os gabinetes de apoio ao estudante das Instituições de Ensino Superior, que possuem um papel extremamente importante de suporte para a transição: vida de estudante *versus* vida profissional; para as consultoras e empresas de recrutamento, para que possam perceber ainda melhor os perfis e a intenção de contrato de trabalho oferecida pelos seus clientes; bem como para as próprias organizações numa autoavaliação sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Primeiramente, foi realizado um enquadramento sobre o mercado atual de trabalho e os principais tipos de contrato de trabalho praticados em Portugal. Destacaram-se aqui os principais modelos de relações laborais utilizados em Portugal: contrato sem termo, contrato a termo certo e incerto, trabalhador por conta própria e incluímos a opção “outros” na tentativa de englobar as mais variadas tipologias existentes na atualidade. De seguida, foi necessário descrever as várias gerações presentes no mercado de trabalho, especialmente a geração dos *Millennials*, suas preferências, valores e necessidades profissionais. Neste enquadramento foram abordadas temáticas específicas da área de gestão de recursos humanos, como por exemplo, o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, motivação, contrato psicológico, remuneração e benefícios flexíveis. Para além disso, foi também necessária uma reflexão sobre o conceito de ajustamento organizacional, para que ele seja entendido enquanto objeto principal de investigação, e das variáveis aqui exploradas: compromisso organizacional, satisfação no trabalho e intenção de permanecer na organização.

Posteriormente, estabeleceram-se as hipóteses de investigação para orientar o processamento dos dados resultantes das respostas ao questionário “*Millennials e o Mercado de Trabalho*”, direcionado aos próprios *Millennials* – jovens profissionais, nascidos entre 1981 e 2000, de diferentes formações académicas e atividades de trabalho. E, por fim, a discussão dos resultados encontrados, bem como as limitações e sugestões para novos estudos relacionados.

## **2. Transformações do Mercado de Trabalho**

Vivemos numa economia global, baseada na informação e no conhecimento, caracterizada por um funcionamento em rede, sem barreiras de tempo, distância e localização (Gennari & Albuquerque, 2012; Vaz, 2000). Deste modo, pessoas e organizações têm de se adaptar constantemente às novas configurações produzidas pelas tecnologias de informação e comunicação, consideradas, segundo Kovács (2006), como as grandes forças que atualmente modelam as relações sociais, económicas e políticas, e que dão origem à chamada sociedade da informação. Nesta era do conhecimento e da contínua revolução tecnológica, a informática, a *internet*, as bases de dados, os *robots* e os aparelhos de comando passam a fazer parte do quotidiano das pessoas e do mercado de trabalho (Monteiro et al., 2019).

Assim sendo, e tendo em conta o atual cenário de acentuada concorrência em mercados globais, as organizações precisam oferecer produtos e/ou serviços de alta qualidade, com custos reduzidos e atrativos para o consumidor final. Estas exigências têm implicado uma renovação organizacional, da qual se destaca a capacidade de flexibilização das organizações desde as suas estruturas de produção e modelos de negócio até às competências dos seus recursos humanos (Gennari & Albuquerque, 2012; Kovács, 2006).

As transformações do mundo organizacional e da sociedade foram, naturalmente, conduzindo a mudanças no modo como se intervém no âmbito da carreira. O atual mercado de trabalho de natureza imprevisível e incerta impacta no surgimento de carreiras não lineares, na utilização de estratégias de recrutamento com avaliação do potencial de mudança e adaptação do

colaborador e, sobretudo, na distribuição da responsabilidade de gestão das carreiras (Faria & Loureiro, 2012).

Nesta conjuntura, exige-se que o trabalhador tenha iniciativa, velocidade para solucionar problemas e capacidade para lidar com o imprevisível. A competência individual torna-se peça-chave nos sistemas de trabalho complexos em que não é possível a previsão exata dos processos. Ao mesmo tempo, as práticas de gestão de pessoas passam cada vez mais à responsabilização individual no trabalho, à individualização das remunerações, das carreiras, das formações, da comunicação e da avaliação dos resultados (Kovács, 2006). Os próprios trabalhadores agora procuram e constroem a sua formação – contínua – no objetivo de potencializar a capacidade de organizar a informação que está ao seu dispor (Gennari & Albuquerque, 2012).

Estando as instituições com um foco diferente aquando do recrutamento dos seus colaboradores, também estes estão a transformar o seu foco de interesse, passando a adotar um papel cada vez mais assertivo e pró-ativo ao nível da gestão de carreira. Assim, a necessidade de segurança, estabilidade e previsibilidade passa a ser substituída pela valorização de oportunidades de aprendizagem, formação e desenvolvimento. Hoje, o desafio do colaborador, independentemente da organização em que está incluído, é a capacidade de transformar as suas competências, reciclar os seus conhecimentos e adaptar-se a novas situações (Faria & Loureiro, 2012).

Numa perspetiva mais macro, vemos emergirem diversas modalidades de emprego que se distanciam do modelo tradicional de emprego do pós-guerra – modelo baseado num contrato formal de trabalho com duração indeterminada, horário completo, local de trabalho determinado, estrutura organizada em hierarquias e uma previsão de progressão de carreira. Tendo por base a lógica de produtividade e rentabilidade, essas outras modalidades de emprego têm como denominador comum a flexibilidade, quer em termos contratuais, de tempo de trabalho, de espaço e de estrutura. Os atuais empregadores pretendem uma força de trabalho que responda rapidamente, com facilidade e a baixo custo, aos requisitos e às variações do mercado (Gennari & Albuquerque, 2012; Kovács, 2004).

### 3. Flexibilização dos Contratos de Trabalho

Na sociedade da informação, para responder às variadas solicitações do mercado global, as organizações procuram se flexibilizar, modificando a forma como estabelecem os laços laborais (Araújo et al., 2014). Para Kovacs (2006) muitas empresas procuram melhorar a sua competitividade através do modelo de *lean production* - centrado na flexibilização da capacidade produtiva, redução de custos e terceirização das atividades (e consequentemente, na fragmentação das relações de trabalho).

Segundo Araújo et al. (2014), a noção social de emprego partilhada pela população ainda é o emprego enquanto relação de trabalho estável, com vínculo estabelecido, com garantia de direitos e benefícios sociais e sem fim determinado. Este modelo corresponde ao tradicional modelo de contrato sem termo, que esteve em declínio de 2006 a 2016, e voltou a aumentar nos últimos 3 anos, estando nele presente 79,2% da população portuguesa empregada em 2019 (PORDATA, 2020). Já o contrato a termo refere-se à relação de trabalho que não é permanente, com um fim previamente definido. Dentro desta modalidade encontra-se 17,6% da população empregada (PORDATA, 2020) e estão incluídos os contratos a termo certo (com uma data de fim determinada) e a termo incerto (com uma data de fim não determinada). O trabalhador por conta própria, também conhecido como *freelancer* ou trabalhador a recibos verdes, é um prestador de serviços, ou seja, gere o seu horário de trabalho e utiliza os seus próprios meios para atingir objetivos e resultados específicos (Araújo et al., 2014).

Para além das anteriormente referenciadas, existem diversas outras modalidades de atividade de trabalho presentes no contexto laboral, como por exemplo o trabalho a tempo parcial, o trabalho temporário, o trabalho informal, o trabalho voluntário, entre outras (Araújo et al., 2014). Para os autores, essas outras categorias de trabalho emergentes podem ser classificadas como “inemprego”, uma zona compreendida entre o emprego e o desemprego, normalmente traduzida em relações laborais precárias. Assim, a sociedade da informação traz, por um lado, a elite qualificada detentora de competências-chave exigidas pelo trabalho de tecnologia de ponta, com mais acesso ao emprego bem pago, estável e garantido e, do outro lado, a massa de

trabalhadores sujeita ao trabalho incerto, mal pago e socialmente degradado (Gennari & Albuquerque, 2012; Kovács, 2006). Neste atual contexto, onde a inserção profissional é diretamente influenciada pelas condições do mercado, os jovens constituem-se como um grupo vulnerável que tenta integrar um mercado de trabalho marcado por modelos precários de relações laborais (Oliveira, 2016).

Em Portugal, as empresas recorrem cada vez mais a formas flexíveis de relações de trabalho, que lhes permitam manobra para responder a flutuações do mercado, principalmente através contratos a termo certo e regimes de prestação de serviços (trabalhador por conta própria). Kovács (2006) reforça que, inclusive para renovar a sua foça de trabalho, as empresas procuram contratar trabalhadores mais jovens e mais escolarizados, com vínculos profissionais pouco estáveis, embora a forma de emprego mais utilizada ainda seja o contrato permanente. No entanto, a discrepância entre as tendências de evolução do emprego e as expectativas dos trabalhadores e reforça que, especificamente em Portugal, o trabalho tradicional remunerado continua a ser a referência para a população ativa, não apenas em termos económicos, mas também psicológicos e culturais (Araújo et al., 2014; Kovács, 2004).

#### **4. As Diferentes Gerações em Contexto de Trabalho**

Uma geração pode ser definida como um grupo de identificação que partilha anos de nascimento, idade, localização e eventos de vida significativos. E as gerações costumam ser, portanto, influenciadas por eventos chave e experiências de vida que vivenciaram quando nasceram ou cresceram (Artilheiro, 2019; Gursoy et al., 2013). As transformações no panorama económico, social e cultural fazem com que seja mais fácil compreender as características das diferentes gerações em contexto de trabalho. Nos dias de hoje, o mercado é composto principalmente por três gerações diferentes de trabalhadores: os *Baby Boomers*, a Geração X e os *Millennials*. Cada uma delas apresenta características e interesses próprios, o que certamente afeta o dia-a-dia das organizações de várias maneiras (Gursoy et al., 2013).

No que diz respeito ao trabalho, os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, são considerados como profissionais muito orientados para resultados,

retêm tudo aquilo que é aprendido, oferecem o máximo de esforço para as suas tarefas, e desejam um emprego de longo prazo (Brennan, 2010). Em outras palavras, são caracterizados como indivíduos que acreditam que o trabalho duro e o sacrifício são o preço a pagar pelo sucesso. Eles vivem para o trabalho, são leais e aceitam a hierarquia dentro das organizações (Gursoy et al., 2013; Malafaia, 2011).

Segundo os estudos de Brennan (2010), Malafaia (2011) e Gursoy et al. (2013), a Geração X, nascida entre 1965 e 1980, pode ser caracterizada pelo ceticismo, informalidade e individualismo. Os profissionais desta geração valorizam os relacionamentos pessoais, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aceitam a diversidade e aprendem rápido. Ao contrário da geração anterior, a Geração X trabalha para viver. É uma geração que almeja um sentido de pertença, de trabalho em equipa, gosta de aprender coisas novas, valoriza a autonomia, flexibilidade, feedback e recompensas num curto espaço de tempo. No entanto, tendem a ser céticos ao *status quo* e à hierarquia, esperam que os gestores conquistem o respeito e não mereçam respeito apenas em função dos cargos que ocupam (Gursoy et al., 2013).

Ainda, de acordo com os mesmos autores, os *Millennials*, nascidos entre 1981 e 2000, também valorizam os relacionamentos pessoais e a diversidade, mas são principalmente caracterizados pela habilidade tecnológica e necessidade de feedback e recompensa constante (Brennan, 2010; Gursoy et al., 2013). Esta geração cresceu com a tecnologia; computadores e *internet* são partes importantes de suas vidas. As redes sociais e mensagens instantâneas mudaram a forma como respondem ao mundo (Gursoy et al., 2013; Malafaia, 2011; Monteiro et al., 2019). Os *Millennials* ao mesmo tempo que questionam o tradicional trabalho de 8 horas por dia, procuram por supervisão e orientação constante. Semelhante à geração anterior, procuram por trabalhos desafiadores com oportunidades de crescimento e de desenvolvimento, onde tenham participação ativa nos processos de tomada de decisão (Gursoy et al., 2013). Para além disso, os *Millennials* dão muita importância ao salário e aos benefícios, entendem estes como fruto dos seus esforços pela empresa (Silva, 2020). Esta geração, também conhecida como Geração Y, marcada pela pós-modernidade, é bastante informal, agitada, impaciente e imediatista. São

focados em si mesmos, e as organizações passam a ser apenas um veículo para o sucesso profissional (Malafaia, 2011).

Para além das três gerações acima descritas, pode-se dizer que já há uma nova geração a entrar no mercado de trabalho atual, a Geração Z. São tecnologicamente versáteis e moldados para multitarefas, muitas vezes valorizando mais a rapidez do que a qualidade (Artilheiro, 2019). No entanto, esta geração, nascida após os anos 2000, ainda não atingiu maturidade suficiente dentro do ambiente organizacional para uma adequada comparação com as demais gerações (Abreu, Fortunato & Bastos, 2016).

A pesquisa realizada em 2004 pela Society of Human Resource Management - SHRM mostra que diferentes gerações trabalhando lado a lado com diferentes visões e leituras podem por vezes levar a mal-entendidos e conflitos (SHRM, 2004). Outros estudos também referem que as empresas percebem que a produtividade, a cultura e a viabilidade podem ser negativamente afetadas pelas questões geracionais (Chen & Choi, 2008; Lancaster, 2004). Lancaster (2004) ressalta principalmente os problemas na comunicação, a tensão entre fazer da forma que sempre foi feito e novas formas de pensar um mesmo processo, divergências no que diz respeito a ética profissional, vestimenta, e conseqüentemente a dificuldade de atrair e reter talento multigeracional.

De acordo com a SHRM (2004), valores de trabalho são as maiores disparidades encontradas através das gerações e conseqüentemente são as causas dos principais conflitos entre gerações no ambiente de trabalho. No entanto, a pesquisa sugere que, quando bem gerenciadas, essas diferenças podem ser fonte de força e oportunidades para melhor competir no mercado globalizado. Segundo Cugin (2012), os valores de trabalho podem ter um poderoso impacto na eficácia das práticas de gestão de recursos humanos. Afinal, de acordo com a teoria da congruência, quanto maior é o grau de congruência ou ajustamento entre os vários componentes, mais eficaz será a organização em geral. Sendo assim, é vital para os gestores o entendimento dos valores e estrutura de cada geração se eles pretendem criar e manter um ambiente de trabalho que promova a liderança, motivação, comunicação e sinergia (Gursoy et al., 2013)

Como as pessoas estão vivendo mais e, portanto, trabalhando por mais tempo, facto é que os *Baby Boomers*, a Geração X e a Geração Y, trabalham e trabalharão juntos nos próximos anos, e precisam utilizar as suas respetivas forças e habilidades para aprenderem uns com os outros e serem uma força de trabalho eficaz (Brennan, 2010). Organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem reconhecer, entender e empregar as forças das diferentes gerações (Lancaster, 2004).

Este estudo tem como foco principal de análise a geração dos *Millennials*, sendo, portanto, necessário aprofundar as suas necessidades, expectativas e valores direcionados ao trabalho. Neste sentido, é importante destacar a falta de consenso existente na literatura no que diz respeito à nomenclatura e ao intervalo de anos para uma adequada definição de cada geração (Silva, 2020). No trabalho de Abreu et al. (2016) é possível ter clareza da variedade e divergência dos estudos sobre gerações através, por exemplo, dos quadros comparativos para a Geração X e para a Geração Y elaborados pelos autores (ver Anexo A e Anexo B respetivamente) nos quais incluem diversos trabalhos e pesquisas de diferentes países. Gomes (2016) reúne no quadro intitulado “Divergência no intervalo de idades da geração Milénio” (ver Anexo C) diversos estudos que pesquisam esta geração com as suas correspondentes determinações de intervalo temporal. Também no trabalho de Artilheiro (2019), através do quadro adaptado pelo autor intitulado “Cronologia e designação das gerações” (ver Anexo D), é possível perceber as muitas variações de nomenclaturas; os *Millennials* também são conhecidos na literatura como “*Millennial Generation*”, “*Nexters*”, “*Gen Yers*”, “*Generation Y*”, “*Net Generation*”, entre outras.

## **5. Expectativas dos *Millennials* em Relação ao Mercado de Trabalho**

O início da vida adulta, ou mesmo a transição da universidade para o mercado de trabalho pode ser desafiante para muitos novos profissionais. Além de pouco informados sobre a realidade da vida profissional, os jovens adultos por vezes têm irrealistas expectativas do mercado, o que pode resultar

futuramente numa insatisfação ou desajustamento profissional (Kuron et al., 2015).

Por isso, torna-se cada vez mais importante, os estudos e pesquisas sobre os interesses e valores das novas gerações. Os valores de trabalho indicam o que é importante e almejado pelos indivíduos em suas vidas profissionais. Entender o conceito de valores de trabalho é de alguma forma relevante já que nos dias de hoje os indivíduos dizem seguir os seus próprios valores e preferências em detrimento daqueles que seriam os valores da organização (Kuron et al., 2015).

Para atrair os *Millennials*, que estão no início das suas trajetórias profissionais, os empregadores devem traçar os seus processos de recrutamento enfatizando trabalhos interessantes, com significado, um ambiente de trabalho em equipa, e uma cultura de responsabilidade social. Isto, sem esquecer que os *Millennials* mais experientes também valorizam as condições de trabalho e os pacotes de remuneração. De maneira geral, esta geração valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e para eles é muito importante que haja algum esforço para que o processo de recrutamento passe previsões realistas do que será a sua atividade de trabalho (Kuron et al., 2015).

No que diz respeito à expectativa de carreira, para Ng et al. (2010), é possível destacar 5 fatores essenciais aos *Millennials*: (i) Ênfase no equilíbrio vida pessoal e vida profissional; (ii) Bons salários e benefícios; (iii) Prospeção e crescimento de carreira; (iv) Experiências de trabalho com significado; (v) Ambiente de trabalho colaborativo e humanizado.

Há quase duas décadas, os *Millennials* começaram a entrar no mercado de trabalho, o que lhes deu poder para recriar as regras do jogo. E, desde então, a atenção dos pesquisadores caiu sobre como as organizações conseguem gerir com sucesso suas relações de trabalho pensando nos valores de trabalho, *drivers* motivacionais e expectativas de carreira trazidas por esta geração (De Hauw, 2010).

Segundo De Hauw (2010), um fator importante para o entendimento dos *Millennials* e suas expectativas de carreira é a antecipação do contrato psicológico, ou seja, as crenças sobre o seu futuro empregador, incluindo as

promessas que pretendem fazer e o que receberão por elas. Uma quebra no contrato psicológico pode ter sérias consequências sobre a satisfação no trabalho, o comprometimento, a performance e a intenção de permanecer na empresa.

Para o autor, em primeiro lugar, as organizações precisam lembrar que os *Millennials* têm altas expectativas quanto ao equilíbrio vida pessoal e vida profissional. Segundo, essa geração tem altas expectativas no que diz respeito a sua rede social no ambiente de trabalho e preferem um contrato psicológico que garanta um bom ambiente de trabalho. Terceiro, eles têm altas expectativas no que diz respeito ao crescimento de carreira, e a rapidez com que isso acontece – a progressão de carreira é um fator motivacional para essa geração. Quarto, eles têm altas expectativas em relação a formação e desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho, pretendem continuar a desenvolver competências e angariar conhecimentos. Quinto, preferem um trabalho com significado em comparação a um trabalho bem pago. Sexto, apesar de preferirem trabalhos desafiadores e interessantes, continuam a esperar uma remuneração a altura. E, por último, essa geração tem pouca preocupação com a segurança e estabilidade profissional (De Hauw, 2010).

A partir destas necessidades, alguns departamentos de recursos humanos têm procurado ajustar as suas práticas e políticas de gestão de pessoas de forma a dar resposta a esta geração de trabalhadores. A gestão estratégica de recursos humanos vem sendo baseada na gestão das competências e do conhecimento, tendo o colaborador um papel ativo na competitividade e eficiência da organização. Se faz necessário, portanto, conciliar o desempenho da organização com a felicidade e bem-estar das pessoas (Neves & Gonçalves, 2009). Têm sido desenvolvidos, por exemplo, benefícios ou políticas focadas no equilíbrio vida pessoal e trabalho, relaxamento, e atividades de lazer (Gursoy et al., 2013).

## **6. Ajustamento Organizacional**

De acordo com Cable e Judge (1995), uma das temáticas mais relevantes na Psicologia Social é o fato de que os indivíduos e os grupos são mais atraídos

por aqueles que são percebidos como seus semelhantes. Para os autores, as pessoas sentem-se mais atraídas por semelhanças em função da facilidade na comunicação, da diminuição da dissonância cognitiva e da predição de interações sociais.

No cenário organizacional, o tema do Ajustamento Pessoa-Organização – “*Person-Organization Fit*” – tem sido alvo de abundante investigação científica dado o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Bretz & Judge, 1994; Cunha et al., 2007; Edwards & Billsberry, 2010; Fernandes, 2016; Gomes da Silva, 2018; Pepe et al., 2017). A Teoria do Ajustamento ao Trabalho (TWA) de Dawis e Lofquist (1984) postula que os indivíduos e o ambiente estabelecem requisitos, um sobre o outro, e as bem-sucedidas relações de trabalho são o resultado dos ajustamentos pretendidos para criar um estado de correspondência entre as características individuais e ambientais (Bretz & Judge, 1994). De acordo com esta Teoria, a satisfação no trabalho representa a avaliação subjetiva individual do trabalhador do grau para o qual os seus requisitos são correspondidos pela organização.

Para além disso, a conceptualização do Ajustamento Pessoa-Organização leva em conta dois tipos de relação que podem ocorrer entre o indivíduo e a organização. Pode existir uma congruência complementar (*complementary congruence*), quando a organização e o indivíduo contribuem para a satisfação das necessidades um do outro; e/ou também é possível haver uma congruência suplementar (*supplementary congruence*), quando a organização e o indivíduo partilham as mesmas características e interesses (Verquer et al., 2003).

O fenómeno do ajustamento ocorre globalmente, tendo consequências a nível do colaborador e da organização. No entanto, na literatura, podemos identificar estudos a partir de outras dimensões de ajustamento, como por exemplo: o ajustamento ao ambiente – “*Person-Environment Fit*”, conceito mais abrangente, definido como o grau de congruência ou correspondência entre o indivíduo e o ambiente nas mais variadas situações (Sekigushi, 2004); e o ajustamento ao trabalho – “*Person-Job Fit*”, mais específico, que pode ser compreendido como o grau de correspondência às exigências do trabalho,

desde a tarefa a ser desempenhada até a responsabilidade imposta à função (Gomes da Silva, 2018; Sekigushi, 2004).

Apesar de ser necessário ter atenção a diferenças culturais e aos tipos de ajustamento, pode-se afirmar que todos os tipos aqui discutidos estão relacionados com atitudes e desempenho no trabalho, onde um melhor ajustamento leva a melhores resultados. Alguns resultados possíveis dos diferentes níveis de ajustamento (ou *fit*) entre o indivíduo e o ambiente de trabalho são os diferentes níveis de compromisso com a organização, satisfação no trabalho, intenção de permanecer na organização, desempenho, nível de *stress* e retenção de talentos (Bretz & Judge, 1994; Cunha et al., 2007; Edwards & Billsberry, 2010; Fernandes, 2016; Kristof-Brown et al., 2005).

Pesquisas anteriores (Conceição, 2013; Gonçalves, 2011; Pepe & Gonçalves, 2017) também revelam que os colaboradores que apresentam níveis mais baixos de ajustamento possuem níveis mais elevados de ansiedade e depressão, enquanto que aqueles com níveis altos de ajustamento apresentam níveis mais elevados de conforto, entusiasmo, bem-estar e satisfação.

Efetivamente, a avaliação sobre o potencial ajustamento que cada candidato pode revelar a um trabalho específico, constitui uma das principais preocupações dos intervenientes do processo de Recrutamento e Seleção. Por um lado, os recrutadores utilizam diversos meios para identificar e selecionar a pessoa que possui maiores probabilidades de se ajustar a uma dada função e, por outro lado, os candidatos analisam as propostas de trabalho tentando avaliar o seu possível ajustamento a essas oportunidades (Cable & Judge, 1995; Fernandes, 2016; Gomes da Silva, 2018).

Para além disso, as organizações devem prestar atenção à integração e adaptação dos seus talentos. A satisfação vem pela congruência entre expectativa e realidade. Para a geração dos *Millennials* fica claro que a diminuição do *turnover* e a intenção de permanecer na empresa ocorre quando há menor *gap* entre a expectativa de carreira e o trabalho real. Portanto, no momento do recrutamento, os recrutadores precisam examinar cuidadosamente os candidatos e as suas expectativas e valores, e conduzir o processo tendo por base as atuais condições da organização (Bai & Liu, 2018). Quando a empresa

consegue transpor os seus valores e passar informações aos candidatos sobre como é a cultura e o clima organizacional, tem possibilidade de atrair jovens com maior potencial de ajustamento. No entanto, essas informações também se transformam em expectativas que a empresa deverá atender para a manutenção do contrato psicológico (Amos & Weathington, 2008).

Aqueles que se percebem em uma organização na qual não se enquadram, devem considerar uma potencial limitação que isso possa ter nas suas projeções de carreira. E as organizações, por sua vez, devem considerar os potenciais benefícios de selecionar os seus colaboradores com base no *fit*. A partir do momento que o *fit* leva a altos níveis de satisfação no trabalho, selecionar indivíduos que se ajustam resultará em uma força de trabalho mais satisfeita e eficaz (Bretz & Judge, 1994). Em outras palavras, quando há ajustamento organizacional, significa que os colaboradores estão alinhados e comprometidos com a instituição e, portanto, vão tornar esta mais eficiente e competitiva no mercado (Bai & Liu, 2018; Pepe & Gonçalves, 2017).

Segundo O'Reilly et al. (1991), para um indivíduo estar satisfeito e ajustado a uma organização, provavelmente vai precisar das competências necessárias à função e apresentará valores congruentes com os valores centrais da organização. Da mesma forma, para a organização, é preciso selecionar pessoas que se encaixem naquele ambiente, o que resultará numa combinação de requisitos técnicos e culturais. Se houver *gap* em alguma das dimensões, provavelmente acarretará na diminuição da satisfação e do comprometimento do indivíduo para com a organização e aumentará a probabilidade da sua saída.

As atitudes relacionadas com o trabalho, mais especificamente a satisfação e o compromisso organizacional, para além da intenção de permanecer na empresa são os fatores mais frequentemente pesquisados nos estudos sobre ajustamento organizacional (Amos & Weathington, 2008; Cable & Judge, 1995; O'Reilly et al., 1991; Pepe & Gonçalves, 2017; Verquer et al., 2003). Inclusive, a meta-análise de Verquer et al. (2003) procurou identificar na literatura quais estudos relacionavam o especificamente o ajustamento organizacional com as variáveis do compromisso, da satisfação no trabalho e da intenção de permanecer (ou sair da) na empresa, tendo encontrado 21 estudos de referência, de acordo com os critérios exigidos. A literatura, de maneira geral,

indica que quanto maior o ajustamento da pessoa à organização, maior é a satisfação com o trabalho, maior é o compromisso com o trabalho e maior é a intenção de permanecer na organização (Amos & Weathington, 2008; Cable & Judge, 1995; Cunha et al. 2007; Gomes da Silva, 2018; O'Reilly et al., 1991; Verquer et al., 2003).

O compromisso organizacional é um constructo que apresenta pouco consenso na sua definição (Maciel, 2011; Pinto, 2011). Por um lado, é percebido como um fator unidimensional, sendo a força de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização. Por outro, é percebido como um fator multidimensional, que engloba: a ligação afetiva à organização, a perceção dos custos associados ao abandono da organização, e a obrigação de continuar a fazer parte desta organização. Os estudos realizados nesta temática, indicam que o compromisso pode variar conforme as características pessoais do colaborador, as características da organização e as estratégias (políticas e práticas) de recursos humanos, sendo as estratégias as variáveis de maior impacto no nível de compromisso (Maciel, 2011).

A manutenção do compromisso organizacional é de extrema relevância para as organizações por proporcionar comportamentos e atitudes positivas dos seus colaboradores, como por exemplo: aumento da produtividade, comportamentos de cidadania, assiduidade, intenção de permanecer na empresa, promoção do bem-estar e redução do estresse (Maciel, 2011; Pinto 2011).

A satisfação no trabalho também é um fenómeno de grande importância para o contexto organizacional, porém a sua definição não é muito consensual entre os investigadores (Pimentel & Rafael, 2014). De maneira geral, a satisfação no trabalho pode ser compreendida a partir da combinação de fatores psicológicos e ambientais que fazem com que o indivíduo se sinta satisfeito no seu trabalho (Dabke & Patole, 2014). Ou seja, um estado emocional positivo resultante das experiências vivenciadas pelo trabalho (Pimentel & Rafael, 2014). A satisfação no trabalho pode ser considerada um constructo multidimensional, com dimensões intrínsecas (realização, promoção, remuneração, autonomia, condições de trabalho, entre outras) e extrínsecas (políticas da instituição,

reconhecimento, segurança, entre outras) (Machado, Soares, Brites, Ferreira, Farhangmehr & Gouveia, 2011).

Já a intenção de permanência pode ser entendida como uma opção consciente do colaborador em manter o vínculo profissional com a instituição para a qual trabalha. Em outras palavras, quando o indivíduo não pretende deixar a instituição (Ceribeli et al., 2017; Costa, 2016). Quando os colaboradores decidem permanecer na organização, significa que estão alinhados com a gestão organizacional, sentem-se integrados na instituição e valorizam o seu ambiente de trabalho (Costa, 2016).

São muitos os fatores que podem influenciar a decisão de permanecer na organização. No que diz respeito às características pessoais dos colaboradores, fatores como a idade, estado civil, nível educacional. Relativamente às características da própria organização, fatores como a cultura organizacional, suporte organizacional, justiça organizacional, integração, condições de trabalho. E mesmo fatores externos, como novas oportunidades profissionais e as condições do mercado de trabalho (Wang et al., 2017).

Como a intenção pode ser considerada um precursor psicológico do comportamento de efetivamente sair da organização, torna-se uma variável importante de ser avaliada, de forma a que os gestores consigam justificar o investimento nos seus colaboradores e perceber falhas que possam ser colmatadas a tempo, além de melhor controlar as taxas de *turnover* da organização (Dabke & Patole, 2014).

## **7. Metodologia**

O presente estudo de caráter quantitativo procura explorar uma temática pouco debatida na literatura, já que muito se fala sobre as expectativas, interesses e valores de trabalho da nova geração, ao mesmo tempo em que as equipas e gestores de recursos humanos já pensam nos mais diversos formatos e alterações para as políticas de gestão de pessoas, de forma a atrair, integrar e reter esses jovens talentos. No entanto, pouco se procura saber se este ajustamento tem sido bem-sucedido ou se há necessidade de melhorias. A temática aqui abordada leva a que seja extremamente pertinente a realização do

estudo, na tentativa de melhor entender se o mercado de trabalho atual em Portugal consegue atrair, integrar e reter os *Millennials*.

Este trabalho pode ser assumido como um estudo exploratório já que, a partir de procedimentos sistemáticos, se procura compreender melhor o campo de um fenómeno específico – neste caso, o fenómeno do ajustamento organizacional para a geração dos *Millennials*. Ou seja, tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar ideias, visando a formulação de problemas mais precisos e hipóteses para estudos futuros (Goulart, 1998).

Nesta secção pretende-se descrever o procedimento metodológico utilizado no decorrer desta investigação. Inicialmente, apresentam-se as hipóteses de investigação, seguindo-se da caracterização da amostra. Posteriormente, e de forma sintética, serão apresentados os procedimentos e os instrumentos que aqui foram utilizados.

### 7.1. Hipóteses de Investigação

Com a Sociedade da Informação, a polarização do mercado de trabalho (profissionais muito e pouco qualificados) aumentou, bem como as formas flexíveis de emprego (a tempo parcial, contratos a termo, autoemprego, entre outras). Somado a esta realidade, as organizações estão a lidar com a ascensão dos *Millennials* no mundo profissional, geração esta considerada como pouco leal ao seu empregador, pelo facto de considerarem o trabalho apenas como um meio para os seus objetivos e que não vê qualquer problema em trocar de emprego várias vezes ao longo da vida.

Deste modo, no presente trabalho, optou-se por criar um recorte e tentar perceber a influência dos Tipos de Contratos de Trabalho e do Tempo de Permanência na Empresa para que seja possível melhor entender o ajustamento organizacional dos *Millennials* ao mercado de trabalho em Portugal. Surgem, portanto, as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Os *Millennials* que possuem contrato de trabalho sem termo apresentam maior nível de satisfação com o trabalho em comparação com os *Millennials* que possuem outros tipos de contrato.

H2: Os *Millennials* que estão há mais tempo na organização apresentam maior nível de satisfação em comparação com os *Millennials* que estão há menos tempo.

H3: Os *Millennials* que possuem contrato de trabalho sem termo apresentam maior nível de compromisso em comparação com os *Millennials* que possuem outros tipos de contrato.

H4: Os *Millennials* que estão há mais tempo na organização apresentam maior nível de compromisso em comparação com os *Millennials* que estão há menos tempo.

H5: Os *Millennials* que possuem contrato de trabalho sem termo apresentam maior intenção de permanecer na organização em comparação com os *Millennials* que possuem outros tipos de contrato.

H6: Os *Millennials* que estão há mais tempo na organização apresentam menor intenção de permanecer na organização em comparação com os *Millennials* que estão há menos tempo.

## 7.2. Amostra

O estudo foi desenvolvido em Portugal, com um grupo de jovens profissionais com o objetivo geral de avaliar a percepção da realidade no que diz respeito ao *fit* ou ajustamento organizacional entre esta geração de trabalhadores e os seus empregadores. O grupo foi constituído, com critério de integração na amostra, por trabalhadores nascidos entre os anos 1981 e 2000.

O processo de amostragem foi não probabilístico (de conveniência). O método por conveniência permite obter a colaboração dos participantes mais facilmente (colegas de turma, colegas de trabalho, amigos), sendo mais rápido, barato e fácil (Costa, 2016).

O presente estudo foi constituído por uma amostra de 110 voluntários, 34 homens e 76 mulheres, com idades compreendidas entre os 22 e os 29 anos ( $31.26 \pm 4.36$ ), na sua grande maioria empregados (106). Todos os participantes pertencem à geração *Millennial*. Ainda, para efeitos de análise estatística

exploratória, e por ter um grupo composto por uma larga faixa etária – tendo por base de referência a pesquisa *Millennials @ Work* (2017) realizada em Portugal – foi realizada uma divisão entre *Millennials* mais novos (nascidos entre 1991 e 2000) e *Millennials* mais velhos (nascidos entre 1981 e 1990): 63 e 47 respetivamente.

A maioria (71%) dos voluntários que constituíram a amostra possuem Licenciatura (41) ou Mestrado (37), enquanto os restantes 29% completaram apenas o Ensino Secundário (18) ou frequentaram o Ensino Superior Equivalente (ex: pós-graduação; 13) e relativamente à área de formação académica, foi constituída maioritariamente por voluntários de Gestão (22), Engenharia (8) e Educação (8).

Relativamente às variáveis de caracterização profissional, a maioria dos voluntários tem um contrato Sem Termo (39), enquanto 33 têm contrato a Termo Certo, 19 trabalham por Conta Própria, 13 trabalham a Termo Incerto e 5 Outro (trabalhos esporádicos ou sem contrato formal). A maioria desempenha também funções na empresa atual há mais de 6 meses e menos 3 anos (59%), sendo que os restantes trabalham na organização há menos de 6 meses (22), entre 4 e 5 anos (6) ou mais de 5 anos (17).

Relativamente às variáveis de caracterização da organização, a maioria das empresas representadas é classificada como empresa de Grande Dimensão (mais de 250 colaboradores; 47), seguida das empresas de Pequena Dimensão (menos de 50 colaboradores; 38) e, em último as empresas de Média Dimensão (mais de 50 e menos de 250 colaboradores; 25), enquanto o setor de mercado mais representado foi o da Saúde (18), seguido da Indústria (11), Consultoria (10) e Retalho (9). O setor Outros (32) foi constituído por outros setores de mercado com menor representação (p.ex: Escritórios de Advocacia, Escritórios de Arquitetura, Desporto).

Relativamente à Situação Profissional, 95.5% encontravam-se a trabalhar no momento de resposta ao questionário, enquanto apenas 4 não estavam a trabalhar, tendo respondido em função da sua perceção e experiência de trabalho na organização onde desempenharam funções anteriormente.

**Tabela 1***Caracterização da amostra*

<b>Variável</b>		<b>Amostra (N=100)</b>	
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	<i>Masculino</i>	34	30.9
	<i>Feminino</i>	76	69.1
<b>Escolaridade</b>	<i>Secundário</i>	18	16.4
	<i>Licenciatura</i>	41	37.3
	<i>Mestrado</i>	37	33.6
	<i>Outro</i>	13	11.8
<b>Situação Profissional</b>	<i>A trabalhar</i>	105	95.5
	<i>Desempregado</i>	4	3.6
<b>Tipo de Contrato de Trabalho</b>	<i>Outro</i>	1	0.9
	<i>Conta Própria</i>	19	17.3
	<i>Termo Certo</i>	33	30.0
	<i>Termo Incerto</i>	13	11.8
	<i>Sem termo</i>	39	35.5
	<i>Outro</i>	5	4.5
<b>Dimensão da Empresa</b>	<i>Pequena</i>	38	34.5
	<i>Média</i>	25	22.7
	<i>Grande</i>	47	42.7
<b>Antiguidade na Empresa</b>	<i>Inferior a 6 meses</i>	22	20.0
	<i>6 meses a 1 ano</i>	22	20.0
	<i>1 a 2 anos</i>	22	20.0
	<i>2 a 3 anos</i>	21	19.1
	<i>4 a 5 anos</i>	6	5.5
	<i>Superior a 5 anos</i>	17	15.5
<b>Millennials</b>	<i>Mais novos</i>	63	57.3
	<i>Mais velhos</i>	47	42.7
<b>Idade</b>		<b>Média ± DP</b>	
		31.26 ± 4.363	

**7.3. Procedimentos**

Através de contactos pessoais e as suas indicações, procedeu-se ao envio do questionário por email e/ou redes sociais aos participantes, informando-os sobre o objetivo do estudo e garantindo a confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados. Previamente ao envio do questionário, os voluntários eram interpelados quanto ao ano de nascimento, para que fosse cumprido o

critério de serem nascidos entre 1981 e 2000. Isto fez com que fosse possível aproveitar todos os questionários completamente respondidos.

A recolha de dados ocorreu no ano 2020, entre os meses de março e abril. Considerando que os dados foram recolhidos num único momento temporal, confere a este estudo um carácter transversal. Faz-se importante acrescentar aqui uma nota: o período de recolha de dados coincidiu com o início do período de isolamento social e o decreto de estado de emergência aplicado pelo governo português (19 de março a 02 de maio de 2020), em função da pandemia do COVID-19.

#### 7.4. Instrumentos

O instrumento de recolha utilizado foi um questionário aqui designado como “Millennials e o Mercado de Trabalho” (Anexo E). O questionário construído para este trabalho era composto por quatro seções, sendo a primeira a seção de Identificação (nascimento, sexo, escolaridade, formação académica, situação profissional, tipo de contrato, setor de atividade, dimensão da empresa, tempo de empresa), para a caracterização sociodemográfica da amostra e, de seguida, estão 41 perguntas fechadas, divididas em três seções, onde foram utilizadas escalas para mensurar cada um dos constructos abordados, respetivamente: Compromisso Organizacional (15 itens), Satisfação no Trabalho (23 itens), Intenção de Permanecer na Empresa (03 itens).

Para avaliar o Compromisso Organizacional foi utilizada a versão em português do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), instrumento originalmente desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979), adaptado e validado para a população portuguesa por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) e posteriormente revisto por Pinto (2011). A avaliação é feita através de uma escala de resposta Likert de sete pontos: 1 = Discordo totalmente, até ao 7 = Concordo totalmente. Os itens 3, 7, 9, 11, 12 e 15 estão invertidos.

Para avaliar a Satisfação no Trabalho foi utilizada a versão em português do *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23* (Meliá & Peiró, 1989a). O S20/23 foi traduzido da versão espanhola para português e foi aplicado por pela primeira

vez em Portugal por Pocinho e Garcia (2008) e posteriormente revisto por Ferreira et al. (2010). A avaliação é feita através de uma escala de resposta Likert de sete pontos: 1 = Extremamente insatisfeito, até ao 7 = Extremamente satisfeito. Este questionário permite uma avaliação diagnóstica, global e por fatores abarcando sistematicamente os seguintes fatores: (i) Satisfação com a Supervisão (06 itens); (ii) Satisfação com o Ambiente Físico (05 itens); (iii) Satisfação com os Benefícios (05 itens); (iv) Satisfação Intrínseca (04 itens); (v) Satisfação com a Participação (03 itens).

E para avaliar a Intenção de Permanecer na Empresa foi utilizada uma versão adaptada em português da Escala de *Turnover Intentions* (Abrams, Ando & Hinkle, 1998), recentemente utilizada no estudo realizado por Ceribeli, Ferreira e Botelho (2017), onde, após a realização de um pré-teste, os autores adotaram a forma negativa para as questões "Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa" e "Eu não penso sobre deixar esta empresa", originalmente propostas em inglês na forma positiva. A avaliação é feita através de uma escala de resposta Likert de sete pontos: 1 = Totalmente falso, até ao 7 = Totalmente verdadeiro.

O questionário foi construído através da ferramenta de formulários do Google Docs, disponibilizado aos participantes na *internet*, e levava uma média de 15 a 20 minutos para preenchimento. No início do questionário foi indicado que se tratava de uma pesquisa académica e que as respostas fornecidas seriam confidenciais e anónimas.

## **8. Resultados**

Os dados foram analisados quantitativamente recorrendo ao Statistical Package for the Social Sciences - SPSS (versão 23.0 para Windows) envolvendo duas etapas. A primeira centrada em análises gerais sobre a amostra e a segunda procurando responder às questões levantadas neste estudo sobre o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na empresa.

Efetuarão-se ainda análises prévias de forma a determinar a normalidade da distribuição e, por ser uma amostra que inclui participantes com uma considerável diferença de idade, optou-se também por fazer uma análise de grupo, ao separar o grupo dos *Millennials* entre *Millennials* Mais Velhos (nascidos entre 1981 e 1990) e *Millennials* Mais Novos (nascidos entre 1991 e 2000), na intenção de verificar se havia diferenças significativas nas respostas ao comparar os respondentes mais novos e os respondentes mais velhos, o que não se constatou (sig.>0.05). Depois de verificados estes pressupostos, procedeu-se à análise descritiva dos resultados.

Na sequência, torna-se importante identificar as variáveis dependentes e independentes implicadas nesta investigação. No que diz respeito às variáveis independentes estas podem ser categorizadas como sendo de natureza sociodemográfica, estando em destaque neste estudo: tipos de contrato de trabalho; tempo de permanência na instituição. Já as variáveis dependentes aqui trabalhadas são: compromisso organizacional; satisfação com o trabalho; intenção de permanecer na organização.

Para além disso, torna-se necessário indicar os subgrupos atribuídos a partir das variáveis independentes. Nos tipos de contrato de trabalho, criou-se uma divisão entre trabalhadores que possuem contrato de trabalho sem termo ou permanente e trabalhadores que possuem os demais tipos de contrato de trabalho. Ainda, em relação ao tempo de permanência na organização, dividiu-se em indivíduos que estão na organização há no máximo 2 anos e indivíduos que estão há mais 2 anos.

### 8.1. Descrição dos Resultados

Todas as análises estatísticas foram realizadas com a amostra total. O critério de significância estatística utilizado foi  $P < 0.05$  e nesta secção serão relatados apenas os resultados estatisticamente significativos.

Para as variáveis intervalares, foram obtidas a média como medida de tendência central e o desvio padrão como medida de dispersão. Para as variáveis ordinais e nominais foram obtidas a frequência relativa (%) e frequência

absoluta ( $n$ ) de participantes para cada grupo ou categoria de resposta, assim como a mediana enquanto medida de tendência central para as variáveis ordinais e a amplitude inter-quartilica enquanto medida de dispersão/posição.

Foram estudadas as características psicométricas do questionário relativamente à dimensão Intenção de Permanecer na Empresa, nomeadamente a Consistência Interna, dado que para as restantes dimensões já tinham sido obtidos estes indicadores em estudos prévios (Pinto, 2011; Ferreira *et al.*, 2010). A consistência interna tem como objetivo avaliar a correlação dos diferentes itens no mesmo instrumento, o que possibilita analisar se este é homogéneo, certificando a abordagem dos diferentes aspetos do mesmo atributo. A técnica utilizada para medir a consistência interna foi o Alfa de Cronbach, que segundo Terwee *et al.* (2007), deve apresentar valores entre 0.70 e 0.95, sendo que, um Alfa de Cronbach inferior a 0.70 indica uma baixa correlação entre os itens, e em contrapartida, quando esse apresenta valores superiores a 0.95 revela redundância de um ou mais itens.

Para comparar os resultados obtidos nas 3 variáveis de interesse, nomeadamente o Compromisso Organizacional, a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Permanecer na Empresa (variáveis dependentes intervalares), ao nível das variáveis de caracterização demográfica (Idade, Sexo, Escolaridade (original), Escolaridade (divisão) e Formação Académica) e de caracterização profissional / de trabalho (Tipo de Contrato (original), Tipo de Contrato (divisão), Setor da Empresa, Dimensão da Empresa, Antiguidade na empresa (original), Antiguidade na empresa (divisão) ), foram realizados Testes  $t$  para Amostras Independentes, ou em alternativa Testes de Mann-Whitney, porque a questão de investigação aponta no sentido de um *design* inter-sujeitos, porque os grupos em comparação são independentes e a variável dependente é intervalar. A opção pela alternativa não paramétrica (Mann-Whitney) foi considerada quando o  $n$  de um dos grupos foi inferior a 30 ou quando não foi cumprido o pressuposto da normalidade das distribuições, que considera que a variável dependente intervalar segue uma distribuição aproximadamente normal em todos os grupos, tal como determinado segundo os testes *kolmogorov-smirnov* (para  $n$  igual ou superior a 50) ou *shapiro-wilks* (para  $n$  inferior a 50).

De forma a identificar potenciais preditores das variáveis em estudo foram realizados testes de associação, ou correlações, entre estas variáveis e as variáveis de caracterização demográfica e caracterização profissional/de trabalho. Os testes de associação permitem determinar se duas ou mais variáveis têm alguma relação entre si, isto é, se a variação de uma determinada variável está associada à variação de outra(s).

Foram realizados quatro tipos de correlações – correlações de Pearson para determinar relações de associação entre variáveis intervalares; correlações de Spearman para verificar se existe associação entre variáveis ordinais ou entre variáveis ordinais e intervalares; correlações Ponto-Bisserial para determinar relações de associação entre variáveis intervalares e nominais; e Testes de Qui-quadrado para determinar a associação entre variáveis nominais ou entre variáveis nominais e ordinais. Para os três primeiros testes de associação, na presença de uma associação significativa entre as variáveis, foi também avaliada a direção e a magnitude dessa mesma associação.

Foram também realizadas ANOVAs Unifatoriais, ou em alternativa Testes de Kruskal Wallis, para comparar os resultados obtidos nas 3 variáveis de interesse em função das variáveis Escolaridade e Dimensão da Empresa, uma vez que estas pressupõem 3 ou mais grupos de análise. Este teste foi escolhido porque a questão de investigação aponta no sentido de um *design* inter-sujeitos, porque os grupos em comparação são independentes e as variáveis dependentes são intervalares. A opção pela alternativa não paramétrica (Kruskal Wallis) foi considerada quando cumpridos os critérios descritos anteriormente.

## 8.2. Consistência Interna – Intenção de Permanecer na Empresa

Foi obtido um valor de Alfa de Cronbach muito aceitável (0.843) para a escala Intenção de Permanecer na Empresa, de acordo com os seguintes 3 itens:

1. Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa;
2. Eu não penso sobre deixar esta empresa;
3. Eu gostaria de trabalhar nesta empresa até atingir a idade de me aposentar.

Este indicador de consistência interna permite concluir que o conjunto destes 3 itens representam de forma muito satisfatória a dimensão Intenção de Permanecer na Empresa.

### 8.3. Percepção de Compromisso Organizacional, Satisfação com o Trabalho e Intenção de Permanecer na Empresa

Inicialmente foram realizadas análises estatísticas que permitiram determinar a existência de diferenças de género nas 3 variáveis em estudo, de forma a verificar se a diferença no número de participantes do sexo feminino e masculino (76 e 34, respetivamente) teria implicações nas restantes análises estatísticas a realizar.

Neste âmbito, a análise exploratória de dados revelou estarem cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização de testes paramétricos (normalidade das distribuições) apenas para a variável Compromisso: para o sexo masculino – *Shapiro-Wilks*,  $p = .139$ ; para o sexo feminino – *Kolmogorov-Smirnov*,  $p = .092$ .

Para a variável Compromisso Organizacional, foram realizados Testes T para Amostras Independentes. Os resultados revelaram que não existem diferenças significativas entre os participantes do sexo feminino e os participantes do sexo masculino ao nível da variável Compromisso Organizacional. Para as variáveis Satisfação no Trabalho e Intenção de Permanecer na Empresa, foi realizado o teste de Mann-Whitney e verificou-se que não existem diferenças significativas entre o sexo feminino e o sexo masculino. Desta forma, todas as análises subsequentes foram realizadas sem o controlo do fator género.

Posteriormente, foram calculadas a média e desvio padrão das 3 dimensões em estudo – Compromisso Organizacional, Satisfação no Trabalho e Intenção de Permanecer na Empresa. Os resultados obtidos permitem concluir que todas as dimensões têm uma avaliação positiva (superior a 3.5, numa escala de 7 pontos). Contudo, conforme visível na Tabela 2, é a Dimensão Satisfação aquela que tem a avaliação mais positiva ( $4.8 \pm 1.2$ ), enquanto a Dimensão

Intenção de Permanecer na Empresa apresenta a avaliação mais negativa, apenas ligeiramente acima do ponto médio da escala ( $3.6 \pm 1.9$ ).

**Tabela 2**

*Dimensões*

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Compromisso Organizacional	110	1.4	7.0	4.7	1.2
Satisfação com o Trabalho	110	1.7	7.0	4.8	1.2
Intenção de Permanecer na Empresa	110	1.0	7.0	3.6	1.9

Recorrendo novamente à análise exploratória de dados para as variáveis *Millennials (divisão)*, *Tipo de Contrato (divisão)* e *Antiguidade (divisão)* foram obtidos os seguintes resultados:

- *Millennials (divisão)* - estão cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização de testes paramétricos (normalidade das distribuições) para as variáveis Compromisso Organizacional e Satisfação com o Trabalho (Compromisso Organizacional – Millennials mais velhos - *Kolmogorov-Smirnov*,  $p = .200$ ; Millennials mais novos – *Shapiro-Wilks*,  $p = .251$ ; Satisfação com o Trabalho – Millennials mais velhos - *Kolmogorov-Smirnov*,  $p = .200$ ; Millennials mais novos – *Shapiro-Wilks*,  $p = .241$ ).
- *Tipo de Contrato (divisão)* - estão cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização de testes paramétricos (normalidade das distribuições) para as variáveis Compromisso Organizacional e Satisfação com o Trabalho (Compromisso Organizacional – Outros Contratos - *Kolmogorov-Smirnov*,  $p = .200$ ; Sem Termo – *Shapiro-Wilks*,  $p = .759$ ; Satisfação com o Trabalho – Outros Contratos - *Kolmogorov-Smirnov*,  $p = .200$ ; Sem Termo – *Shapiro-Wilks*,  $p = .708$ ).

- *Antiguidade (divisão)* - estão cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização de testes paramétricos (normalidade das distribuições) para as variáveis Compromisso Organizacional e Satisfação com o Trabalho (Compromisso Organizacional – Até 2 anos - *Kolmogorov-Smirnov*,  $p = .200$ ; Superior a 2 anos – *Shapiro-Wilks*,  $p = .369$ ; Satisfação com o Trabalho – Até 2 anos - *Kolmogorov-Smirnov*,  $p = .200$ ; Superior a 2 anos – *Shapiro-Wilks*,  $p = .151$ ).

Tal como referido na secção inicial da Análise Estatística, foram realizados Testes t para Amostras Independentes, ou em alternativa, Testes de Mann-Whitney, quando não foram cumpridos os pressupostos necessários à utilização de estatística paramétrica. Contudo, não foram obtidos resultados estatisticamente significativos.

Relativamente às variáveis Escolaridade (divisão), Escolaridade (original) e Dimensão da Empresa, optou-se pela realização de estatística não paramétrica, nomeadamente um Teste de Mann-Whitney para a variável Escolaridade (divisão) uma vez que um dos grupos tinha um  $n$  inferior a 30; e Testes de Kruskal-Wallis para as restantes variáveis pelo mesmo critério.

Foram obtidos apenas resultados estatisticamente significativos ao nível da perceção de Compromisso Organizacional em função da variável Dimensão da Empresa,  $X^2(2) = 8.070$ ,  $p < .05$ . Testes de Mann-Whitney com Correção de Bonferroni evidenciaram diferenças entre empresas de Pequena Dimensão e as empresas de Média e Grande Dimensão,  $U = 287.000$ ,  $p = 0.08$  e  $U = 671.000$ ,  $p = 0.05$ , respetivamente, sendo o grau de compromisso significativamente superior nas empresas de Pequena Dimensão (média: 66.3 vs. 43.7 e 53.1, respetivamente). Ainda relativamente à variável Dimensão da Empresa, foi verificada uma tendência ao nível da Satisfação com o Trabalho, com resultados marginalmente significativos,  $X^2(2) = 4.679$ ,  $p = 0.096$ . Testes de Mann-Whitney com Correção de Bonferroni evidenciaram diferenças entre as empresas de Pequena Dimensão e as empresas de Grande Dimensão,  $U = 658.500$ ,  $p < .05$ , sendo o grau de satisfação superior nas empresas de Pequena Dimensão (média: 64.5 vs. 50.4, respetivamente).

Foi obtido um outro resultado marginalmente significativo, neste caso para a variável Escolaridade (divisão). O teste de Mann-Whitney revelou que existem diferenças marginalmente significativas entre o ensino secundário e o ensino superior ao nível da variável Intenção de Permanecer na Organização,  $U = 618.500$ ,  $p = 0.089$ . A perceção da Intenção de Permanecer na Organização é superior nos participantes que completaram apenas o ensino secundário e não frequentaram o ensino superior (média: 4.4 vs. 3.5, respetivamente).

**Tabela 3**

*Setor de mercado*

Variável Setor de Mercado	Compromisso Organizacional		Satisfação com o Trabalho		Intenção de Permanecer na Empresa	
	Mediana	AIQ	Mediana	AIQ	Mediana	AIQ
<i>Restauração</i>	4.20	3.17	4.15	2.68	4.15	2.68
<i>Comunicações</i>	4.63	1.20	4.56	0.98	4.57	0.98
<i>Retalho</i>	4.47	1.33	5.17	1.41	5.17	1.41
<i>Transporte</i>	4.80	1.95	5.11	1.95	5.11	1.54
<i>Turismo</i>	4.93	–	4.93	–	5.04	–
<i>Indústria</i>	4.73	1.75	4.73	1.80	3.96	2.09
<i>Construção Civil</i>	5.50	1.75	5.50	1.75	6.67	1.24
<i>Educação</i>	4.57	1.92	4.59	1.14	4.59	1.14
<i>Saúde</i>	4.73	1.87	5.04	1.14	5.04	1.46
<i>Consultoria</i>	4.80	1.38	4.80	1.38	4.87	1.37
<i>Outro</i>	4.83	2.13	4.83	2.13	5.33	2.22

Relativamente à análise da variável Setor de Mercado (Tabela 3), dado o elevado número de respostas diferentes e em alguns casos representadas por apenas um elemento da amostra, optou-se pela comparação das medianas e da amplitude inter-quartilica, obtidas para as variáveis Compromisso Organizacional, Satisfação com o Trabalho e Intenção de Permanecer na Empresa. A este nível, no que se refere ao Compromisso Organizacional destaca-se pela positiva o setor Construção Civil (mediana 5.52) e pela negativa o setor Agricultura (mediana 3.47). Relativamente à Satisfação com o Trabalho destacam-se pela positiva os setores Construção Civil (mediana 6.44), Transporte (mediana 5.15) e Turismo (mediana 5.04) e pela negativa o setor Agricultura (mediana 2.78). Por fim, no que diz respeito à Intenção de

Permanecer na Empresa, os valores obtidos são notoriamente mais baixos, destacando-se pela positiva os setores Atividades Financeiras (mediana 6.00) e Construção Civil (mediana 5.33) e pela negativa os setores Agricultura (mediana 1.00) e Comunicações (mediana 2.42).

#### 8.4. Percepção de Compromisso, Satisfação e Intenção de Permanecer – Correlações

De forma a identificar potenciais preditores das variáveis em estudo foram realizados testes de associação, ou correlações, entre estas variáveis e as variáveis de caracterização demográfica e profissional / de trabalho.

As correlações de Pearson revelaram apenas a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre as três variáveis em estudo (Tabela 4). Assim, maiores *scores* ao nível de cada uma das dimensões (incluindo as subdimensões da Satisfação com o Trabalho), estão associados a maiores *scores* nas restantes dimensões em análise.

As correlações de Spearman revelaram a existência de associações negativas e estatisticamente significativas entre a variável Dimensão da Empresa e a variável Satisfação no Trabalho ( $r_s = -.188, p = 0.049$ ), entre a variável Antiguidade e a variável Escolaridade ( $r_s = -.224, p = 0.019$ ) e uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a variável Antiguidade e a variável Dimensão da Empresa ( $r_s = .200, p = 0.036$ ). Assim, é possível concluir que a Satisfação no Trabalho está associada à Dimensão da Empresa, sendo que maiores níveis de Satisfação no Trabalho são verificados nas empresas com menor dimensão (codificadas com os valores mais baixos). Por outro lado, no que diz respeito à Antiguidade, verificou-se que maiores níveis de antiguidade estão associados a menor grau de escolaridade (codificados com os valores mais baixos). Relativamente à associação entre Antiguidade e Dimensão da Empresa, verifica-se que maiores níveis de antiguidade estão associados a empresas de maior dimensão (codificadas com os valores mais elevados). Contudo, todas estas associações estatisticamente significativas são fracas.

Relativamente às Correlações Ponto-Bisserial, verificou-se uma correlação positiva significativa fraca entre as variáveis Idade e Antiguidade (divisão) ( $rpb = .318, p = 0.001$ ) e uma correlação negativa significativa fraca entre as variáveis Idade e Sexo ( $rpb = -.208, p = 0.029$ ). Assim, mais Idade está associada a um maior grau de Antiguidade, assim como ao sexo masculino (codificado com o valor 1). Adicionalmente, foi obtida uma correlação negativa significativa fraca entre as variáveis Tipo de Contrato de Trabalho e Satisfação com a Supervisão ( $rpb = -.191, p = 0.046$ ), sendo que maior satisfação com a Supervisão está associada a Trabalho por Conta Própria (codificado com o valor 1). Relativamente à variável Sexo, foi obtida ainda uma correlação positiva significativa fraca com a variável Área de Formação ( $rpb = .263, p = 0.014$ ), sendo que o Sexo Feminino está associado a áreas como a Nutrição, Letras, Hotelaria, Relações Públicas e Radiologia (codificadas com os valores mais elevados). Ainda, relativamente à Área de Formação, verificou-se também uma correlação positiva significativa fraca com a variável Tipo de Contrato de Trabalho (divisão) ( $rpb = .268, p = 0.012$ ), sendo que áreas como a Nutrição, Letras, Hotelaria, Relações Públicas e Radiologia (codificadas com os valores mais elevados) estão associadas a outros tipos de contrato excetuando o sem termo. Por outro lado, verificou-se também uma associação negativa significativa moderada entre o Tipo de Contrato de Trabalho (divisão) e a Antiguidade ( $rpb = -.403, p = 0.001$ ), sendo que, conforme esperado, maiores níveis de antiguidade estão associados a contratos de trabalho mais estáveis, nomeadamente o contrato sem termo (codificado com o valor 1). Por último, foi também obtida uma correlação negativa significativa fraca entre as variáveis Escolaridade (Divisão) e Antiguidade (divisão) ( $rpb = -.291, p = 0.002$ ), sendo que níveis de formação superiores estão associados a menor antiguidade na organização (codificados com o valor 1).

Relativamente aos Testes de Qui-quadrado, apenas foi verificada uma associação significativa entre o Tipo de Contrato (divisão) e a variável Antiguidade (divisão),  $X^2(1) = 17.90, p = 0.001$ . Enquanto no contrato sem termo, a maioria dos voluntários possui antiguidade superior a 2 anos (66.7%), no caso dos outros contratos, a maioria dos voluntários possui antiguidade igual ou inferior a 2 anos (74.6%).

Tabela 4

## Correlações de Pearson

		Compromisso	Satisfação	Intenção de Permanecer	Satisfação Supervisão	Satisfação Ambiente	Satisfação Benefícios	Satisfação Intrínseca	Satisfação Participação
<b>Compromisso</b>	Correlação de Pearson	1	,858**	,681**	,787**	,514**	,807**	,814**	,730**
	Valor de p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>Satisfação</b>	Correlação de Pearson	,858**	1	,705**	,911**	,710**	,909**	,859**	,864**
	Valor de p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>Intenção de Permanecer</b>	Correlação de Pearson	,681**	,705**	1	,638**	,393**	,652**	,713**	,618**
	Valor de p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>Satisfação Supervisão</b>	Correlação de Pearson	,787**	,911**	,638**	1	,507**	,778**	,750**	,753**
	Valor de p	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>Satisfação Ambiente</b>	Correlação de Pearson	,514**	,710**	,393**	,507**	1	,575**	,495**	,498**
	Valor de p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>Satisfação Benefícios</b>	Correlação de Pearson	,807**	,909**	,652**	,778**	,575**	1	,748**	,762**
	Valor de p	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>Satisfação Intrínseca</b>	Correlação de Pearson	,814**	,859**	,713**	,750**	,495**	,748**	1	,710**
	Valor de p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>Satisfação Participação</b>	Correlação de Pearson	,730**	,864**	,618**	,753**	,498**	,762**	,710**	1
	Valor de p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

### 8.5. Percepção das diferentes Dimensões de Satisfação

Por último foram realizados testes de diferenças para os resultados obtidos nas diversas dimensões da Satisfação, de acordo com as variáveis Nascimento (divisão), Tipo de Contrato (divisão), Antiguidade (divisão), Escolaridade (divisão), Escolaridade (original) e Dimensão da Empresa. Em função dos resultados da análise exploratória de dados para as variáveis em análise, particularmente ao nível da normalidade das distribuições, optou-se pela utilização de testes paramétricos e não paramétricos, tal como descrito nas secções anteriores.

De entre todas as análises realizadas, apenas foram verificadas diferenças estatisticamente significativas para a variável Dimensão da Empresa ao nível da Satisfação com a Participação,  $\chi^2(2) = 9.117, p = 0.010$ . Testes de Mann-Whitney com Correção de Bonferroni evidenciaram diferenças estatisticamente significativas entre as empresas de Pequena Dimensão e as empresas de Média e Grande Dimensão,  $U = 277.500, p = 0.005$  e  $U = 629.500, p = 0.019$ , respetivamente, sendo o grau de satisfação significativamente superior nas empresas de Pequena Dimensão. Este resultado é semelhante ao obtido para a variável Compromisso Organizacional e Satisfação com o Trabalho, ainda que este último tenha sido apenas marginalmente significativo.

## 9. Discussão dos Resultados

Este trabalho teve como objetivo central avaliar o ajustamento organizacional dos *Millennials* em relação ao mercado de trabalho em Portugal. Tendo em conta a abrangência desta temática, optou-se por criar aqui um recorte sobre a influência das relações laborais no ajustamento organizacional – recorte este pouco debatido em trabalhos anteriores. Faz-se importante a investigação neste sentido por vivermos hoje uma realidade laboral extremamente flexível, marcada por diversos modelos de relações de trabalho. Ao mesmo tempo que a flexibilidade permite uma rápida resposta das organizações às necessidades de consumo, as relações de trabalho flexíveis geram, para muitos, insegurança e incerteza profissional. Por outro lado, encontramos nos *Millennials*, uma geração que aparentemente não tem dificuldade em lidar com a mudança e que prioriza encontrar propósito e satisfação nas suas atividades profissionais. Conhecidos

muitas vezes por não serem leais ao seu empregador, a estabilidade não é propriamente uma prioridade na procura por oportunidades de trabalho.

O ajustamento organizacional foi aqui investigado a partir das variáveis do compromisso organizacional, satisfação no trabalho e intenção de permanecer na organização. De acordo com a literatura, quanto maior o ajustamento, maior o compromisso, a satisfação e a intenção de permanecer (Amos & Weathington, 2008; Cable & Judge, 1995; Cunha et al., 2007; Gomes da Silva, 2018; O'Reilly et al., 1991). A partir daí, investigou-se a influência dos tipos de contrato de trabalho e também a influência do tempo de permanência na empresa. A comparação entre tipos de contrato teve por base o contrato sem termo (contrato este que traz mais garantias ao trabalhador e, portanto, maior estabilidade) e as demais modalidades de contrato, mais flexíveis (contratos a termo, trabalho por conta própria, dentre outras); já a comparação da antiguidade teve por base trabalhadores que estavam até no máximo 2 anos na organização e trabalhadores com mais de 2 anos na organização (por entender que estes, independentemente do modelo inicial de contrato de trabalho, já fazem parte hoje dos quadros da empresa e possuem portanto maior estabilidade laboral).

Das hipóteses levantadas, foi possível refutá-las todas. Os *Millennials* que possuem contrato de trabalho sem termo (H1, H3, H5), não apresentam maior compromisso organizacional, maior satisfação no trabalho ou maior intenção de permanecer na empresa. Os *Millennials* que estão a mais tempo na organização (H2, H4, H6), não apresentam maior compromisso organizacional, maior satisfação no trabalho ou maior intenção de permanecer na empresa.

No entanto, foi possível perceber algumas informações relevantes que dão margem para novos estudos nesta temática. Em primeiro lugar, foi possível constatar diferenças significativas no nível de compromisso organizacional entre *Millennials* que trabalham em empresas de pequena dimensão (<50 funcionários) e *Millennials* que trabalham em empresas de grande dimensão (>250 funcionários) – sendo o compromisso superior nas empresas de pequena dimensão. Também foi possível perceber diferenças marginalmente significativas ao nível da satisfação entre empresas de pequena dimensão e empresas de grande dimensão – sendo a satisfação levemente superior nas empresas de pequena dimensão. Ainda, foi possível constatar que a intenção de

permanecer na organização é marginalmente superior nos participantes que completaram apenas o ensino secundário e não frequentaram o ensino superior.

Para além disso, após os resultados obtidos, nota-se que: (i) os participantes apresentam uma pontuação positiva para o compromisso organizacional; (ii) também apresentam pontuação positiva no que diz respeito à satisfação com o trabalho; e (iii) não apresentam pontuação nem positiva, nem negativa em relação à intenção de permanecer na sua atual empresa. Por avaliarem positivamente a duas das três variáveis propostas e não haver uma resposta negativa para a terceira, conclui-se haver propensão para o ajustamento organizacional a partir da perceção dos próprios *Millennials*.

Neste sentido, numa avaliação mais macro, o cenário do ajustamento é aparentemente positivo, quando se entende que as organizações estão a realizar uma boa gestão de pessoas e a pensar nas necessidades e expectativas desta geração de jovens profissionais. No entanto, em função das pontuações ainda poderem melhorar consideravelmente, faz sentido uma análise mais aprofundada das necessidades profissionais que podem ser melhor atendidas pelas organizações.

## 10. Limitações

Em primeiro lugar, importante referir que este estudo tinha como proposta inicial comparar a perceção dos *Millennials* sobre o seu ajustamento organizacional com a perceção dos empregadores sobre este ajustamento, o que seria bastante enriquecedor por aumentar a capacidade de avaliação de uma mesma questão a partir de diferentes pontos de vista. No entanto, em função do constrangimento de tempo, optou-se por explorar apenas a perceção dos próprios *Millennials* enquanto grupo principal de investigação.

Naturalmente, não é possível generalizar os resultados deste estudo por se tratar de uma amostra composta por um número pequeno de participantes (110 participantes) em comparação à população profissionalmente ativa da geração dos *Millennials* em Portugal, mais de 2 milhões de jovens em atividade profissional de acordo com os dados do PORDATA de 2019. Ainda, vale

ressaltar o período de realização desta pesquisa, marcado pela pandemia do COVID-19, o que pode ter impactado significativamente as respostas dos participantes.

Seria interessante, num próximo estudo, aprofundar o conhecimento sobre os participantes, através dum levantamento sociodemográfico mais detalhado, e fazer uma análise de um novo recorte da amostra, como por exemplo, avaliar o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, fator de extrema importância para esta geração de profissionais. Para isso, seria necessário conhecer o estado civil, se os participantes têm filhos, se vivem sozinhos ou na casa de familiares, para depois avaliar, por exemplo, se os *Millennials* que já possuem família constituída (com e sem filhos) e/ou já possuem maior independência sentem-se bem ajustados na organização.

Futuramente, fará sentido, replicar este estudo para a Geração Z, a mais recente geração a entrar no mercado de trabalho (Abreu et al., 2016; Artilheiro, 2019), de modo a também perceber se as propostas de trabalho oferecidas pelas organizações trazem consequências para o ajustamento organizacional dos profissionais mais jovens.

## **11. Considerações Finais**

Nas últimas décadas as organizações vivenciaram significativas mudanças, principalmente no que diz respeito à competitividade acirrada do mercado globalizado e ao perfil das novas gerações de trabalhadores. Essas mudanças fizeram com que as organizações abandonassem as suas práticas tradicionais e desenvolvessem novos modelos de gestão de recursos humanos de forma a atender às exigências e expectativas dos seus colaboradores. Hoje, os trabalhadores devem estar alinhados com a missão, visão e com os objetivos organizacionais. Consequentemente, torna-se cada vez mais importante a adoção de políticas e práticas focadas na atração e retenção de profissionais alinhados e ajustados à organização (Ceribeli et al., 2017).

Ao mesmo tempo, a globalização acarretou na flexibilização dos contratos de trabalho, para que as organizações pudessem dar resposta às necessidades

do mercado. A tendência de flexibilização das relações laborais contrasta com a expectativa da maior parte da população portuguesa, que procura por estabilidade no emprego (Kovacs, 2006). Assim, o trabalho aqui realizado procurou melhor entender o ajustamento entre a geração dos *Millennials* e as instituições empregadoras presentes no mercado de trabalho em Portugal, a partir das relações de trabalho existentes.

Hoje, para uma adequada gestão dos recursos humanos, as instituições devem ter em conta inúmeros aspetos: as pessoas como fator de competitividade, a gestão de carreira, a avaliação de desempenho, os perfis profissionais e a descrição de função, formação e desenvolvimento, política salarial e benefícios, ações sociais, higiene e segurança no trabalho, sem esquecer da cultura e do ambiente organizacional (Monteiro & Jorge, 2014).

Não há acordo sobre quais são as melhores práticas e dificilmente podem ser indicados modelos organizacionais prontos para serem replicados. Inclusive, a universalidade *per se* recebe inúmeras críticas. No entanto, dar formação intensiva, ter uma política salarial e de incentivos, e realizar uma seleção rigorosa podem ser consideradas orientações fundamentais que devem estar ajustadas à estratégia e ao contexto de cada organização (Monteiro & Jorge, 2014). Neste estudo pode-se dizer que, de maneira geral, os participantes encontram-se satisfeitos com o trabalho, sendo “benefícios” a dimensão da satisfação menos satisfatória, o que vai de encontro à literatura quando lembramos da importância que a geração dos *Millennials* atribui ao salário e benefícios, para além da expectativa de serem promovidos rapidamente (Silva, 2020). Cabe, portanto, alertar aos gestores das organizações uma maior atenção à questão salarial, de incentivos e benefícios.

Ademais, quando uma pessoa está satisfeita em relação ao seu trabalho tende a manter o seu atual vínculo de emprego (Ceribeli et al., 2017; Silva, 2020). Assim, a intenção de permanência na organização acaba por ser um fator importante a ser avaliado pelos gestores, de forma a perceber se a sua força de trabalho pretende se manter na organização, o que implica automaticamente em pesar os custos relacionados aos processos de recrutamento e seleção, integração, formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores, para além dos possíveis desligamentos (Abrams et al., 1998; Ceribeli et al., 2017). A

intenção de permanecer na organização não está apenas relacionada com o salário e os benefícios recebidos, mas também com o ambiente de trabalho e as relações nele construídas, com os valores e a cultura organizacional (Ceribeli et al., 2017).

Neste sentido, é preciso ter atenção à geração dos *Millennials*, conhecida por demonstrar maior flexibilidade, adaptabilidade e menor preocupação com a estabilidade no trabalho (Ceribeli et al., 2017; Silva, 2020). Esta geração não sente uma grande lealdade pela empresa onde trabalha, o que é confirmado neste estudo quando se percebe, de maneira geral, a indiferença apresentada pelos participantes com relação à intenção de permanecer na empresa.

As organizações ambicionam a retenção de talentos e a integração de profissionais de alta performance, objetivando maior sucesso no atual mercado globalizado, tornando-se essencial promover uma boa integração do seu capital intelectual. Esta integração quando bem-sucedida, facilita o ajustamento dos colaboradores ao trabalho e à instituição (Gomes da Silva, 2018).

Em estilo de conclusão, e na intenção de reforçar a produção académica, este trabalho vem apoiar a temática do ajustamento organizacional – temática relevante por impactar consideravelmente o bem-estar dos profissionais e consequentemente a produtividade da organização, sendo benéfico o investimento em relações de trabalho, políticas e práticas de gestão que promovam este ajustamento.

## 12. Referências Bibliográficas

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, pp. 1027-1039.
- Abreu, G. G., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2016). Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 11, Nº 2, pp. 179-202.
- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), pp. 615-631.
- Araújo, P., Castro, J. M., & Jordão, F. (2014). “Sempre trabalhador, dificilmente empregado”: O “inemprego” como uma dimensão laboral emergente. *Trabalho & Educação*, 23, Nº 3, pp. 31-53.
- Artilheiro, F. M. F. (2019). *A geração “Z”: Implicações para as forças armadas ao nível dos militares contratados* (Trabalho de Investigação Individual). Instituto Universitário Militar.
- Bai, J., & Liu, J. (2018). A study on the influence of career growth on work engagement among new generation employees. *Open Journal of Business and Management*, 6, pp. 300-317.
- BCSD, Deloitte Portugal e Sonae (2017). *Millennials@Work: expetativas sobre as empresas e lideranças em Portugal*.
- Brennan, B. (2010). Generational differences. There are wide gaps in the approach different generations take towards their jobs, and meshing those generational differences in the workplace is no easy task. PaperAge.
- Bretz, R., & Judge, T. (1994). Person-organizational fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44, pp. 32-54.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1995). The role of person-organization fit in organizational selections decisions [Working Paper Series, 95-07]. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS).
- Ceribeli, H. B., Ferreira, F. J. R., & Botelho, A. A. (2017). Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. GCG Georgetown University – Universia, Vol. 11, Nº 3, pp.111-130.
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, Nº 6, pp. 595-615.

- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp. 2268-2294.
- Conceição, R. (2013). *The relationship between organizational culture and well-being: The mediating role of person-job fit* (Dissertação de mestrado). ISCTE.
- Costa, N. F. (2016). *A percepção de suporte e a confiança organizacional: A sua importância na retenção dos recursos humanos* (Dissertação de mestrado). ISPA – Instituto Universitário.
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH, Lda.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25:2, pp. 293-302.
- Deloitte (2017). *The Deloitte Millennial Survey. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*.
- Dabke, D., & Patole, S. (2014). Do perceived organizational support, perceived superior support, goal clarity, perceived career progression opportunities and job satisfaction predict intention to stay? *International Journal of Research in Management & Technology*, 4, Nº 2, pp. 114-121.
- Edwards, J. A., & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 22:4, pp. 476-493.
- Faria, L., & Loureiro, N. (2012). Teoria do caos e aconselhamento de carreira: Implicações para a prática. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), pp. 235-244.
- Fernandes, V. A. N. (2016). *O ajustamento da pessoa ao trabalho no processo de recrutamento e seleção* (Trabalho final de mestrado). Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R., & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionário de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, Nº 52, Vol. 2. Imprensa da Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Gennari, A., & Albuquerque, C. (2012). Globalização e reconfigurações do mercado de trabalho em Portugal e no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 27(79), pp. 65-79.
- Gomes, A. C. (2016). *Geração Milénio: Comportamento nas organizações e no mercado de trabalho. Comparação com gerações anteriores* (Trabalho final de mestrado). Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Católica Portuguesa, Porto.

- Gomes da Silva, S. L. (2018). Ajustamento ao trabalho: Construção e validação de uma escala para a população portuguesa (Trabalho final de mestrado). Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Algarve.
- Gonçalves, S. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais* (Tese de doutoramento). ISCTE.
- Goulart, I. (1998). *Estudos exploratórios em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos*. Casa do Psicólogo.
- Gursoy, D., Gen-Qing Chi, C., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp. 40-48.
- Kovács, I. (2004). Emprego flexível em Portugal. *Sociologias*, Nº 12, pp. 32-67.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, Nº 52, pp. 41-65.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-Job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, pp. 281-342.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), pp. 991-1009.
- Lancaster, L. C. (2004). *When generations collide: How to solve the generational puzzle at work*. The Management Forum Series.
- Machado, M. L., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., Farhangmehr, M., & Gouveira, O. (2011). Uma análise da satisfação e da motivação dos docentes no ensino superior Português. *Revista Lusófona de Educação*, Nº 17, pp. 167-181.
- Maciel, B. S. (2011). O impacto das características do trabalho no compromisso organizacional (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Escola de Psicologia.
- Malafaia, G. S. (2011). *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7. Universidade Federal Fluminense.
- Monteiro, A., Gonçalves, C., & Santos, P. J. (2019). Jovens: Do ensino superior para o mercado de trabalho. *Dirigir & Formar*, Nº 23, pp. 49-52.
- Monteiro, A. P., & Jorge, F. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso*. VIII Congresso Português de Sociologia, 40 anos de democracias: progressos, contradições e perspetivas.

- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8, Nº 4.
- Ng, E. S. W., Schweltzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, pp. 281-292.
- Oliveira, B. M. S. (2016). A segmentação do mercado de trabalho em Lisboa: Uma perspetiva geracional através de trajetórias de integração profissional, de 1986 a 2016 (Dissertação de mestrado). Mestrado em Políticas de Desenvolvimento em Recursos Humanos. ISCTE-IUL.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, Nº 3, pp. 487-516.
- Pepe, A., Sousa, C., & Gonçalves, S. P. (2017). Cultura e bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental. *SUPERAVIT - Revista de Gestão & Ideias*, Nº 2, pp. 033-048.
- Pimentel, M. M., & Rafael, S. I. (2014). *Satisfação no trabalho: O caso do município X*. Psicologia.PT. O Portal dos Psicólogos.
- Pinto, A. R. (2011). Compromisso organizacional: A validade da sua medida (Dissertação de mestrado). Mestrado Integrado em Psicologia. Universidade do Minho, Escola de Psicologia.
- PORDATA. (2020). População empregada: total e por grupo etário. (28 de junho de 2020), <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-31-17~>
- PORDATA. (2020). Trabalhadores por conta de outrem: total e por tipo de contrato. (30 de junho de 2020), <https://www.pordata.pt/Portugal/Trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+tipo+de+contrato+-844-6872>
- Rodrigues, R. M. R. (2018). *Diferenças geracionais no trabalho e retenção de Millennials* (Dissertação de mestrado). Mestrado em Economia e Administração de Empresas. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Sekigushi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54, Nº 6.
- Silva, J. L. (2020). *Geração Millennials: Valores no trabalho, engagement, e intenção de turnover* (Dissertação de mestrado). Mestrado em Gestão. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

- Society for Human Resource Management (2004). *Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization*.
- Terwee, C. B., Bot, S. D. M., De Boer, M. R., Van der Windt, D. A. W. M., Knol, D. L., Dekker, J., Bouter, L. M., & De Vet, H. C. W. (2007). Quality criteria were proposed for measurement properties of health status questionnaires. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60, pp. 34-42.
- Torres, M. J. A. C. C. (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). Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade Fernando Pessoa.
- Vaz, I. F. (2000). As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho. IV Congresso Português de Sociologia: Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos, Coimbra, 17-19 de abril de 2000.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, N° 63, pp. 473-489.
- Wang, Y., Li, Z., Wang, Y., & Gao, F. (2017). Psychological contract and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, N° 5, pp. 21-35.

## ANEXOS

### Anexo A. Quadro: Geração X

Fonte: Abreu, G. G., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2016). Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 11, N° 2, pp. 179-202.

Autores	Características
Mhatre e Conger (2011) e Schoch (2012)	Possuem comportamento cético, pessimista, são inseguros e sem expectativas de melhorias. São egoístas, materialistas, individualistas e autossuficientes, que têm no trabalho uma forma de realização material e pessoal.
Ikeda; Campomar; Pereira (2008)	São frustrados e não comprometidos.
Oliveira (2008)	Viram nascer o videocassete e já possuíam o computador pessoal com acesso à Internet.
Robbins, Judge e Sobral (2010) e Conger (1998)	São racionais e insatisfeitos no ambiente organizacional devido às incertezas vivenciadas.
Zenke, Raines e Filipczak (2000) e Wallace (2006)	Demonstram autoconfiança, espírito empreendedor e criativo. Construíram instrumentos de comunicação relevantes como: Google, Amazon e YouTube, ícones da Web 2.0.

Quadro 2: Geração X

### Anexo B. Quadro: Geração Y

Fonte: Abreu, G. G., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2016). Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 11, N° 2, pp. 179-202.

Autores	Características
Sweeney (2006)	São autoconfiantes, estruturados e flexíveis em relação às diferentes culturas.
Carolyn (2005)	São pensadores e empreendedores com senso de responsabilidade. Gostam de <i>feedback</i> imediato e enaltecem o sentimento de realização. Almejam um trabalho desafiador, a liberdade e não medem esforços para atingir suas metas.
Glass (2007) e Zevenbergen (2004)	Possuem características intrínsecas e diferenciadas em comparação às anteriores. São indivíduos menos comprometidos com a organização à qual pertencem.
ALSOP 2008; GLASS, 2007	Destemidos e os primeiros a experimentar, comprar e espalhar suas opiniões sobre o que há de novo no mundo virtual e tecnológico.
Tulgan (1996),	Respeitam seus superiores, porém questionam o que já está determinado. Desejam uma relação hierárquica linear e troca de conhecimento.
Myers e Kamyab (2010)	Trabalham bem em equipe, motivados e com comunicação aberta e frequente com seus superiores. Estão à vontade com as tecnologias de comunicação.
Porter, Steers e Mowday (2005)	Possuem flexibilidade, equilíbrio adequado entre trabalho e família.

Quadro 3: Geração Y

## Anexo C. Quadro: Divergência no intervalo de idades da Geração Milénio

Fonte: Gomes, A. C. (2016). *Geração Milénio: Comportamento nas organizações e no mercado de trabalho. Comparação com gerações anteriores* (Trabalho final de mestrado). Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Católica Portuguesa, Porto.

Tabela 1 – Divergência no intervalo de idades da Geração Milénio

Autor	Data
Brack (2012)	1976-2001
Parikh (2013)	1977-1984
Glass (2007)	1977-1992
Broadbridge, Maxwell, Ogden (2007)	1977-1994
Ng, Schweitzer, Lyons (2010)	1980-1995
LaCore (2015)	1980-2000
Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença (2012)	1980-1990
Weyland (2011).	1980-1990
Bresman (2015)	1980-2000
Beauchamp e Barnes (2009)	1980-2000
Silva, Gutierrez, Gabriela, Souza. e Oliveira (2013)	1980-2000
Brum, Porto, Brito, Lopes, e Obregon (2015)	1980-2000
Melo, Santos, Souza (2013)	1980-2000
Alsop (2008)	1980-2001
Anantatmula e Shrivastav (2012).	1980-2001
Hurst e Good (2009)	1980-2003
Valentine e Powers (2013)	1981-1995
Gordon (2010)	1981-2000
Cekada (2012)	1981-2000
Keeling (2003)	1982-2003
Kultalahti, Viitala (2014)	1982-2000

## Anexo D. Quadro: Cronologia e designação das gerações

Fonte: Artilheiro, F. M. F. (2019). *A geração “Z”: Implicações para as forças armadas ao nível dos militares contratados* (Trabalho de Investigação Individual). Instituto Universitário Militar.

Tabela 3 – Cronologia e designação das gerações

Fonte	Designação das Gerações			
Howe e Strauss (2000, 2007)	<i>Boom Generation</i> (1943–1960)	13 <sup>th</sup> Generation (1961–1981)	<i>Millennial Generation</i> (1982–2005)	<i>Homeland Generation</i> (2005-2025) <sup>2</sup>
Zemke et al. (2000)	<i>Baby Boomers</i> (1943-1960)	<i>Gen-Xers</i> (1960-1980)	Nexters; Gen Yers (1980-1999)	—
Lancaster e Stillman (2002) e Stillman e Stillman (2007)	<i>Baby Boomers</i> (1946–1964)	<i>Generation Xers</i> (1965–1980)	<i>Millennial; Echo Boomer; Generation Y; Baby Busters; Generation Next</i> (1981–1999)	<i>Generation Z</i> (1995-2012) <sup>3</sup>
Martin and Tulgan (2002)	<i>Baby Boomers</i> (1946–1960)	<i>Generation X</i> (1965–1977)	<i>Millennials</i> (1978–2000) <i>Gen Y (1978-1989)(*)<sup>4</sup></i> <i>Gen Z (1990-1999)</i>	—
Oblinger e Oblinger (2005)	<i>Baby Boomers</i> (1947–1964)	<i>Gen-Xers</i> (1965–1980)	<i>Gen-Y; NetGen; Millennials</i> (1981–1995)	<i>Post-Millennials</i> (1995 – )
Tapscott (2009)	<i>Baby Boom Generation</i> (1946–1964)	<i>Generation X</i> (1965-1976)	<i>Net Generation</i> (1977-1997)	<i>Generation Next</i> (1998 – )
McCrindle e Wolfinger (2010)	<i>Boomers</i> (1946-1964)	<i>Generation X</i> (1965-1979)	<i>Generation Y</i> (1980-1994)	<i>Generation Z</i> (1995-2009)
Bencsik et al. (2016)	<i>Baby Boom</i> (1946-1960)	<i>Generation X</i> (1960-1980)	<i>Generation Y</i> (1980-1995)	<i>Generation Z</i> (1995-2010)

Fonte: Adaptado de Reeves e Oh (2008, p. 296), com atualização para a Geração Z.

## **Anexo E. Questionário**

### **Questionário “Millennials e o Mercado de Trabalho”**

Este questionário insere-se numa investigação académica desenvolvida na Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto e é direcionado a jovens profissionais (nascidos entre 1981 e 2000) que neste momento estejam a trabalhar em empresas presentes no mercado de trabalho em Portugal.

Todos os dados aqui recolhidos serão tratados com total anonimato e confidencialidade e apenas serão utilizados para fins académicos.

Link de acesso Googledocs: [https://docs.google.com/forms/d/15WgVIT15aw9F-Jq30bp\\_nSx8MXARC2crfT8jA674RVg/edit](https://docs.google.com/forms/d/15WgVIT15aw9F-Jq30bp_nSx8MXARC2crfT8jA674RVg/edit)

#### **Seção: Identificação**

Ano de Nascimento (Exemplo: 1988, 1994...): \_\_\_\_\_

Sexo:  Feminino  Masculino

Escolaridade:  Ensino Secundário  Licenciatura  Mestrado  Outro

Formação Académica (Exemplo: Licenciatura em Psicologia; Mestrado em Direito Fiscal...): \_\_\_\_\_

Situação Profissional:  A Trabalhar  Desempregado  Outro

Tipo de Contrato:  Trabalhador por conta própria  A Termo Certo  A Termo Incerto  Sem Termo  Outro

Qual é o setor de atuação da sua Empresa?  Agricultura, produção animal, caça e atividades relacionadas  Restauração  Comunicações  Retalho  Transporte  Turismo  Indústria  Construção Civil  Educação  Saúde  Atividades Financeiras  Consultoria  Outro

Qual é a dimensão da sua Empresa?  Pequena (<50 pessoas)  Média (<250 pessoas)  Grande (>250 pessoas)

Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?  Inferior a 6 meses  6 meses a 1 ano  1 a 2 anos  2 a 3 anos  4 a 5 anos  Superior a 5 anos

### **Sessão: Compromisso Organizacional**

Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância relativo a cada uma das quinze afirmações que se seguem, tendo em conta a organização onde trabalha. Sendo 1 discordo totalmente, até ao 7 concordo totalmente.

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)

(Mowday, Steers & Porter, 1979)

1. Estou disposto(a) a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.
2. Quando falo com os meus amigos, refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.
4. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.
5. Acho que o os meus valores e os valores desta organização são similares.
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.
7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente, desde que o trabalho fosse similar.
8. Esta organização estimula-me, fazendo com que eu obtenha bons desempenhos.
9. Na presente circunstância, bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização.
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras organizações pelas quais poderia ter optado.
11. Não há muito a ganhar pelo fato de se ter aderido a esta organização.
12. Frequentemente encontro muitas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados.
13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.
14. Para mim, esta é a melhor das organizações para se trabalhar.
15. Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.

### **Seção: Satisfação no Trabalho**

Indique, por favor, o seu grau de satisfação ou insatisfação relativo a cada uma das vinte e três afirmações que se seguem, tendo em conta a organização onde trabalha. Sendo 1 totalmente insatisfeito, até ao 7 totalmente satisfeito.

Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho em Contexto Organizacional - Q.S.L

(Meliá & Peiró, 1989)

1. O seu trabalho enquanto fator de realização.
2. As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta.
3. As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas nas quais se destaca.
4. O salário que recebe.
5. Os objetivos e metas que deve alcançar.
6. A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho.
7. A envolvimento física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.
8. A iluminação no seu local de trabalho.
9. A ventilação no seu local de trabalho.
10. A temperatura no seu local de trabalho.
11. As oportunidades de formação que a Instituição lhe proporciona.
12. As oportunidades de promoção /carreira que a Instituição lhe proporciona.
13. As relações pessoais com os seus superiores/chefia.
14. A supervisão que exercem sobre si.
15. A periodicidade com que é supervisionado.
16. A igualdade e justiça no tratamento que recebe da Instituição.
17. A forma como os seus superiores/chefias avaliam as suas tarefas.
18. O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.
19. A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho.
20. A sua participação nas decisões do seu serviço.
21. A sua participação nas decisões relativas à Instituição.
22. O grau em que a sua Instituição cumpre com a legislação laboral.

23. A forma como são negociados na Instituição os aspectos laborais.

### **Seção: Intenção de Permanecer na Empresa**

Indique, por favor, o seu grau de intenção em permanecer na empresa relativo a cada uma das três afirmações que se seguem, tendo em conta a organização onde trabalha. Sendo 1 totalmente falso, até ao 7 totalmente verdadeiro.

(Abrams, Ando & Hinkle, 1998)

1. Nos próximos anos, não tenho a intenção de deixar esta empresa.
2. Eu não penso sobre deixar esta empresa.
3. Eu gostaria de trabalhar nesta empresa até atingir a idade de me aposentar.