



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

GERAÇÃO MILÉNIO:  
Comportamento nas Organizações e  
nos Mercados de Trabalho  
Comparação com gerações anteriores

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Ana Catarina Gomes

sob orientação de  
Carlos Mauro (UCP)  
Gonçalo Moreira (PWC)

Universidade Católica Portuguesa – Porto – Católica Porto Business School  
abril 2016



# Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Mauro, pela importante persistência, suporte, paciência, profissionalismo e interesse em ajudar a aperfeiçoar o meu trabalho.

Ao meu Coorientador, Gonçalo Moreira, pela colaboração e apoio, fornecendo dicas e sugestões valiosas que contribuíram para a boa prestação da recolha de dados.

Aos meus colegas de trabalho, Fátima Marques e Agostinho Sousa, e ao meu chefe, Ângelo Vinagre, pelo apoio e pela colaboração que foram dados durante o tempo em que tive de me ausentar.

À minha amiga, Sandra Pereira, pela ajuda prestada, companheirismo, e pelo modo como me acompanhou durante esta difícil e custosa jornada.

Ao André Marques, agradeço a sua disponibilidade e a preciosa ajuda no tratamento de dados do estudo realizado.

Também uma referência especial à Sofia Matos, pela disponibilidade e pelos estímulos dados nos momentos de maior desânimo e preocupação.

Por último, um agradecimento especial aos meus pais pelo seu esforço, por acreditarem em mim, pelo orgulho e motivação, e o apoio dado nos momentos mais difíceis, que sem os qual não seria possível realizar este mestrado.

**Obrigada!**



# Resumo

Num cenário organizacional onde interagem diversas pessoas nascidas em épocas diferentes, a Geração Milénio tem despertado grande interesse entre vários autores.

Este trabalho, realizado através de um estudo empírico não experimental, tem como objetivo analisar o comportamento desta geração no ambiente de trabalho, apresentando as diferenças de comportamentos perante outras gerações.

A dissertação em questão centra-se, num primeiro momento, na apresentação dos fatores que podem influenciar o comportamento organizacional, a motivação e o sucesso empresarial proporcionado pelo seu capital humano.

Num segundo momento, são analisadas as diferentes gerações que existem no mercado de trabalho, com base em estudos realizados anteriormente por outros autores, devidamente referenciados.

Num terceiro momento, é explicado o objetivo do estudo empírico não experimental, as hipóteses criadas através dos cenários, a metodologia e o resultado.

Adicionalmente, são apresentadas as limitações do próprio estudo e, finalmente, são propostas medidas que podem ser alvo de interesse para futuros estudos sobre o tema.

**Palavras-chave:** Geração Milénio | comportamento organizacional | gerações | motivação | sucesso empresarial | capital humano

# Abstract

In an organizational setting where different people, born at different times, interact, the Millennial Generation has been arousing great interest to several authors.

This work, carried out through a non-experimental empirical study, aims to analyse the behaviour of this generation in the workplace, presenting behavioural differences in relation to other generations.

The present dissertation focuses, at first, on the presentation of factors that may influence organizational behaviour, motivation and business success driven by its human capital.

Secondly, the different generations that exist in the labour market are analysed, based on previous studies performed by other authors, properly referenced.

Thirdly, the objective of the non-experimental experimental empirical study, the hypothesis created through the scenarios, the methodology and the results are explained.

In addition, the limitations of the study itself are presented and, finally, measures proposed, which can be of interest for future studies on the subject.

**Keywords:** Millennial Generation | organizational behaviour | generations | motivation | business success | human capital

*“Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything.”*

George Bernard Shaw



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vi
Índice .....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas .....	xii
Introdução.....	13
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>16</b>
Revisão da Literatura .....	16
1.1. Elementos Relevantes do Comportamento Organizacional.....	16
1.1.1. Fatores que influenciam o comportamento organizacional ....	17
1.1.2. Motivação.....	18
1.1.3. Capital Humano.....	20
1.1.4. Sucesso Empresarial .....	22
1.2. Evolução das Gerações: Baby boomers, X e Geração Milénio .....	23
1.2.1. Baby Boomers.....	24
1.2.2. Geração X.....	27
1.2.3. Geração Milénio .....	30
1.2.3.1. Gênese da Geração Milénio.....	35
1.2.3.2. Perspetiva da Geração Milénio no mercado de trabalho.....	37
1.2.3.3. Gerir o compromisso e Lealdade da Geração Milénio .....	41
1.2.3.4. Incentivos de motivação para a Geração Milénio .....	42
1.2.3.5. Geração Milénio e outras Gerações em Equipas de Trabalho .....	44
1.2.3.6. Preferências de trabalho para a Geração Milénio.....	45
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>47</b>
Estudo Empírico não experimental.....	47
2.1. Introdução.....	47
2.2. Metodologia.....	50
2.3. Resultados.....	54
2.4. Discussão do estudo .....	56
Conclusão.....	61
Bibliografia.....	66



# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Algumas influências no comportamento organizacional .....	17
<b>Figura 2</b> – Relação dos componentes e subcomponentes do capital humano de Davenport .....	20
<b>Figura 3</b> – Características dos Baby Boomers .....	26
<b>Figura 4</b> – Características da Geração X .....	29
<b>Figura 5</b> – Características da Geração Milénio .....	33
<b>Figura 6</b> – Importância do feedback .....	37
<b>Figura 7</b> - Importância do coaching .....	38
<b>Figura 8</b> – Geração Milénio no mercado de trabalho em 2014 e 2020.....	40
<b>Figura 9</b> – As perspetivas da geração do novo milénio .....	40
<b>Figura 10</b> – Nº de vezes que espera mudar de empresa .....	42

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Divergência no intervalo de idades da Geração Milénio .....	31
<b>Tabela 2</b> – Expectativa de resposta às propriedades colocadas nos cenários.....	49
<b>Tabela 3</b> – Estatística de Resultados aos cenários apresentados .....	55

# Introdução

O trabalho final de Mestrado é realizado através da dissertação sobre a Geração Milénio e o seu comportamento nas Organizações e nos Mercados de Trabalho, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa, concretizado entre os dias 10 de setembro do ano 2015 e 10 de abril de 2016, concretizando-se através de um estudo empírico não experimental que procura confirmar algumas das hipóteses levantadas pela literatura e que testa, num determinado contexto, se existirão diferenças entre os comportamentos das várias gerações. Este estudo pretende explorar a diferença de diferentes gerações, para que os gestores e líderes das organizações possam melhorar e reforçar as suas equipas.

Através do estudo empírico não experimental, realizado a partir de um questionário *online* a uma amostra voluntária numa rede social (e a algumas pessoas na empresa onde trabalho), procurou-se apurar, através dos cenários criados, se as diferentes gerações tendem a ter comportamentos diferentes perante a mesma situação, confirmando-se, ou não, através do estudo, o que conclui a literatura analisada.

De forma introdutória, quando falamos em Geração, referimo-nos a um grupo de pessoas com a mesma idade que vivenciaram marcos ou eventos sociais idênticos e que, através de influências históricas, resultantes da sua própria experiência empírica podem ser comumente associados a um determinado período de tempo (Kabacoff, Sessa, Deal e Brown, 2007). De acordo com Glass (2007), atualmente, nas organizações, coexistem três diferentes tipos de gerações: *Baby Boomers* (nascidas entre 1946 e 1964), Geração X (nascidas entre 1965 e 1979) e Geração Milénio (nascidas entre 1980 e 2000). Os períodos que delimitam estas diferentes gerações têm apresentado algumas

diferenças, quando se compara diversas publicações de diferentes autores (tal como se poderá verificar mais adiante).

Tal como mencionado por Silva e Borges (2013), no mercado de trabalho vão sendo admitidas novas pessoas e ao mesmo tempo vão saindo outras para a reforma como é o caso da geração de *Baby Boomers*.

Se, por um lado, as empresas esperam que os colaboradores sejam inovadores e criativos, por outro lado, muitas vezes, acabam por os tornar iguais, proporcionando-lhes os mesmos estímulos e, por conseguinte, fazendo-os pensar e agir de modo tradicional, descurando à inovação e à criatividade. É necessário que as organizações entendam as diferenças entre gerações, de forma a criar condições para que exista um ambiente de trabalho produtivo e positivo. É certo que cada pessoa traz consigo valores diferentes, experiências próprias e convicções distintas, que formam a sua personalidade e podem causar grandes impactos nos estilos de trabalho (Silva e Borges, 2013).

Partindo desta suposição, será necessário analisar, e debater questões que estão relacionadas com a multiplicidade de gerações existentes nas organizações, bem como os seus diferentes tipos de comportamento.

Com isto, este trabalho tem como finalidade compreender a Geração Milénio, analisando as suas particularidades e/ou confirmando (porque tem carácter dinâmico, i.e., não se faz uma única vez, mas vai-se fazendo) a utilidade e praticabilidade dos métodos que têm sido utilizados pelas organizações de forma a sugerir novas possibilidades para ajudar a atrair e reter os talentos da Geração Milénio.

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

Por último, são debatidos os resultados e conclusões oriundas do estudo empírico não experimental, propondo-se ainda temas para futuras investigações.

# Capítulo 1

## Revisão da Literatura

### 1.1. Elementos Relevantes do Comportamento Organizacional

No sentido de enquadrarmos o (s) comportamento (s) da Geração Milênio em contexto organizacional, importa esclarecer o conceito de comportamento organizacional. Cushway e Lodge (1993) referem que a expressão de “comportamento organizacional” traduz a forma como os indivíduos e os grupos agem nas organizações com as respectivas influências e padrões de comportamentos. Têm em linha de conta as convicções e atitudes das pessoas e tentam analisar a sua causa raiz ou a origem. Preocupam-se, por um lado, com a atitude do colaborador e do grupo, e, por outro, com o efeito da organização nesse mesmo comportamento. É esta dupla preocupação que teremos de tomar em consideração ao analisar a Geração Milênio, debruçando-nos acerca da possível origem dos seus comportamentos e também complementarmente, do efeito que as próprias organizações provocam no seu comportamento, quer do colaborador, quer do grupo.

### 1.1.1. Fatores que influenciam o comportamento organizacional

Figura 1 – Algumas influências no comportamento organizacional



Fonte: Organizações Planejamento e Comportamento, pág.

Conforme o esquema apresentado pelos autores Cushway e Lodge, (1993) apesar de não ser possível generalizar, observamos um resumo de factos que podem influenciar o comportamento organizacional.

Segundo os autores, o clima da organização pode gerar sentimentos e emoções que determinam e influenciam o comportamento do colaborador na organização. A **cultura**, enquanto princípio de uma organização, vai evoluindo ao longo do tempo através de um conjunto de valores e de convicções das pessoas que formam essa organização. A **motivação** influencia o desempenho dos colaboradores, bem como a definição dos seus objetivos. Existem **influências externas** tais como ambiente familiar, por exemplo, que podem exercer pressão sobre o colaborador e afetar o seu comportamento no local de trabalho. A **estrutura (dinâmica)** de uma organização, incluindo regras, a estrutura hierárquica, o processo de tomada de decisão, entre outros. O **estilo de gestão** indicia a forma de gerir da organização, podendo esta ser muito rígida/autoritária ou mais flexível, o que implica uma constante delegação de competências e torna os colaboradores mais responsáveis e motivados.

As **regras de grupo** são os valores e princípios estabelecidos na organização que produzem consequências na motivação dos colaboradores e na produtividade da empresa. Por exemplo, se para um determinado grupo houver prêmio de produtividade, poderemos assistir a um maior empenho dos seus colaboradores.

Os **processos**, por sua vez, garantem que a organização realize as suas tarefas com diligência, resiliência, criando as condições para o êxito.

Todos estes fatores devem ser sempre atualizados para que a organização se consiga adaptar ao dinamismo da mudança, de que são um dos exemplos as novas tecnologias, tornando-se capaz de lidar com dificuldades.

Mencionado por Kulloock (2015), a Geração Milénio necessita de se sentir útil, gosta de mostrar a diferença, aprecia que as suas ideias sejam colocadas em prática, gosta de marcar diferença e não pretende estar numa organização onde os processos sejam meramente mecanizados ou pré-formatados.

### 1.1.2. Motivação

Este é um tema que, em geral, todas as organizações devem ter em consideração, pois esta diz respeito aos impulsos que influenciam o comportamento do indivíduo nas empresas e o grau do empenho demonstrado pelo colaborador para atingir fins e objetivos. Ryan e Deci (2000) referem que os pressupostos sobre a motivação ou desmotivação do indivíduo podem estar relacionados com as necessidades básicas das pessoas da Geração Milénio, tais como autonomia, competências e convivência.

Para Robbins (2000), existem passos importantes para a motivação do colaborador que as organizações e gestores não devem descurar. É fundamental o tempo, a dedicação, o *coaching* de qualquer colaborador, as práticas de

*feedback*, que também devem ser utilizadas sempre que necessário e oportuno, impulsionando o colaborador à evolução, desenvolvimento, proximidade e abertura. A aprendizagem deve funcionar de forma constante, é importante que a equipa seja reforçada e desenvolvida para garantir a coesão. A motivação deve ser orientada para a equipa e para o colaborador, com a mesma importância. O acompanhamento ao colaborador deve ser feito de forma constante, no sentido de o ajudar a seguir o caminho correto. Saber ensinar e não tirar trabalho ao colaborador quando este não o faz da melhor forma não deve ser prática, pois isso só irá levar a ter um colaborador desmotivado. O gestor ao mostrar que está contente com o sucesso do seu colaborador irá fazer com que este se sinta importante e mais motivado. A chefia deve conhecer os seus pontos positivos de forma a aplicá-los na prática e beneficiar com isso a sua equipa de trabalho.

Cushway e Lodge (1993) indicam que este é um tema que procura essencialmente responder a questões como: de que forma podem as organizações fazer com que os seus colaboradores sejam mais produtivos, como podem estes realizar as suas tarefas com mais empenho, qual a forma mais eficaz para retribuir o esforço e premiar os resultados obtidos pelos colaboradores, e como aumentar a sua contribuição no local de trabalho.

Para Volpato e Cimbalista (2002) a motivação varia de pessoa para pessoa e é difícil para as organizações conseguirem encontrar uma forma de motivar todos da mesma forma.

Uma das razões para o sucesso empresarial passa também por manter os seus colaboradores motivados e animados. Para obter os mesmos resultados, é mais simples que um concorrente de uma organização copie uma ideia de um produto do que de um modelo de gestão que impulse a motivação dos colaboradores (Bourn, M. e Bourne, P., 2009).

Este é um fator que, para estes autores, as empresas devem ter em elevada consideração, até porque na atualidade é habitual que as pessoas não pensem em manter-se na mesma organização toda a vida.

Os estímulos para a motivação poderão ser de várias ordens e não se traduzem em meros incentivos pecuniários. Uma forma de motivar os colaboradores passa, também, por reconhecer e valorizar as pessoas por atitudes e palavras. As organizações e gestores devem ter não só a capacidade de saber motivar os seus colaboradores, mas também de os influenciar a ter comportamentos positivos. Esta é também a responsabilidade de um bom líder numa organização (Cruz, 2005).

### 1.1.3. Capital Humano

O capital Humano está ligado à atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores numa organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 1997).

Figura 2 – Relação dos componentes e subcomponentes do capital humano de Davenport



Fonte: Novo Humanator, pág. 697.

Segundo estes autores, (tendo por base estudos realizado por Davenport (1993)), a capacidade é constituída por três princípios: Conhecimento, Habilidade e Talento (perícia de realizar determinada tarefa de forma natural).

O comportamento está relacionado com a maneira de agir sobre uma determinada tarefa. O empenho é a forma de utilizar as aptidões mentais e físicas com vista a um propósito. O tempo é um recurso necessário do investimento no capital humano (anos de carreira profissional, horas de trabalho por dia perante necessidades de formação, necessidade de vida equilibrada (por exemplo, equilíbrio entre profissão, família e lazer, etc.)).

O Capital Humano tem sido considerado, por diversos autores, como um fator que potencia a criação de inovação para as organizações, assim como constitui a grande base para o suporte do conhecimento a nível organizacional. São as pessoas/ colaboradores que, através das suas competências, permitem inovar com as suas diferentes formas de pensar numa organização. Isto faz com que o Capital Humano seja um recurso e ativo de uma organização que, embora não seja sua propriedade, está à sua disposição através do vínculo contratual (Camara, Guerra, Rodrigues, 1997).

De acordo com Henriques (1996), os indivíduos já não são tratados apenas como meros funcionários, mas sim como pessoas. Ao contrário do que acontecia anteriormente, as pessoas eram olhadas apenas para exercer uma determinada função. Hoje em dia, as organizações e empresas tornam-se mais ágeis e menos hierárquicas devido ao desenvolvimento das tecnologias e fruto disso é que a tendência para funções mais rotineiras tende a desaparecer.

Graça (2011) defende que, comparar os colaboradores de uma organização a um ativo é bastante limitador, os colaboradores não devem ser tratados da mesma forma que um objeto, tal como um equipamento de produção, pois esta visão desvaloriza as pessoas ao etiqueta-las na mesma categoria de uma máquina.

### 1.1.4. Sucesso Empresarial

De acordo com Camara, Guerra, Balreira e Rodrigues (1997), este é um tema que não tem sido explicado de forma clara.

Os autores explicam que o sucesso empresarial surge de forma contínua com a concretização dos objetivos das pessoas e das organizações.

Para concretizar objetivos, é certo que as organizações terão de superar contratempos, solucionando-os no momento em que surgem, mas não comprometendo objetivos de longo prazo. Num cenário de mudança rápida, as organizações terão de estar preparadas para as modificações que vão surgindo para que se adaptem às transformações que vão existindo na sua envolvente.

Para dar resposta às mudanças que vão surgindo, aos desafios que são apresentados nas organizações pelo contexto económico atual, e para que esta funcione de forma dinâmica no desenvolvimento organizacional, é necessária uma melhor gestão do capital humano.

A gestão do capital humano é umas das razões que faz distinguir uma empresa de sucesso.

Como tal, estes autores referem ainda que existem razões importantes que as organizações devem ter em conta para o seu bom funcionamento:

- Que sejam eficientes e estejam preparadas para se adaptarem a mudanças rápidas, sejam elas a curto, médio ou longo prazo;
- Que a adaptação não seja geradora do insucesso da organização.
- Que a aprendizagem deve ser constante, seja interna ou decorrente da sua envolvente, procurando inovar e reconstruir os seus modelos de ação de forma contínua.

A mudança é algo que estará sempre a surgir com o avançar do tempo e para dar resposta às diversas alterações que surgem é importante que as organizações tenham capacidade de adaptação, para que a sua seja rápida. Este é um fator que deve ser analisado e trabalhado pelas organizações, já que pode determinar também o seu sucesso ou insucesso. Para isto, é determinante que o capital humano apresente características como flexibilidade, ausência de resistência à mudança e rapidez nas respostas necessárias.

## 1.2. Evolução das Gerações: Baby boomers, X e Geração Milénio

De acordo com pesquisas de Melo, Santos e Souza (2013), as gerações são separadas por diferentes faixas etárias, por determinados comportamentos que são gerados através das mudanças, pela velocidade do avanço tecnológico e pelo acesso à informação, sendo que também podem ser um grupo que é moldado por vários acontecimentos (Kabacoff, Sessa, Deal e Brown, 2007), que afetam e influenciam os seus comportamentos (Keeling, 2003) e que são identificados como pessoas que partilharam experiências significativas na vida em etapas críticas durante o seu desenvolvimento (Dawn, 2013).

A maneira como cada geração se comporta nas empresas e na sociedade tem sido motivo para estudo e avaliação (Brito, Estrada, Frazzon, Pasini, 2012).

Para Cekada (2012), cada geração traz consigo diferentes características, tais como os seus valores, formas de pensar e de agir, decorrentes da sua cultura e educação e as organizações devem saber garantir bom ambiente de trabalho aos colaboradores, assim como comunicar eficazmente e promover programas de desenvolvimento.

As organizações contêm atualmente três diferentes gerações, são elas: *Baby Boomers*, Geração X e, mais recentemente, a Geração Milênio (Glass, 2007).

Carvalho e Brito (2013), referem que uma geração existia a cada 25 anos. Hoje, espera-se que não decorram mais de 15 anos para que exista uma nova geração. Refere ainda que existem especialistas que defendem que o seu aparecimento possa ocorrer a cada dez anos. Assim como defendido pelo autor anterior, Silva e Borges (2013) sustentam que, no passado, as gerações também surgiam de 25 em 25 anos. Mas, com o avançar e o desenvolvimento de novas tecnologias, a duração de um intervalo de geração poderá diminuir 10 anos, o que significa que a tendência seja para que a duração de cada geração seja de 15 anos.

De acordo com Soulez, C. e Soulez, S. (2014), será possível que pessoas da mesma geração possam ter atitudes comuns. Assim como refere, Lauren e Rivera (2014), pessoas nascidas em épocas diferentes, tem tendência a ter diferentes orientações e necessidades distintas no local de trabalho.

### 1.2.1. Baby Boomers

Tal como publicado pelo *site History*, foi em 1946, após a segunda grande guerra mundial, que se iniciou a “explosão” de nascimentos, cerca de 3,4 milhões de bebés, o que representou um crescimento de mais de 20% de nascimentos em relação a 1945, sendo que tal crescimento foi aumentando a cada ano que passava, chegando a atingir mais de 3,8 milhões em 1947 e 3,9 milhões em 1952. Entre 1954 e 1964, nasciam, em média, 4 milhões por ano. Isto criou um grande impacto nos Estados Unidos da América, o que fez com que esta geração representasse cerca de 40% da população do país.

De acordo com Beauchamp e Barnes (2015), Anantatmula e Shrivastav (2012), Lacore (2015), Gordon (2010), Maciel (2010), Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença (2012), Alsop (2008), (Melo, Santos, Souza 2013), e Cekada (2012), as pessoas da geração *Baby Boomers* nasceram entre 1946 e 1964. Esta foi uma geração que queria mudar o mundo, não queriam trabalhar só com o objetivo de ganhar dinheiro mas também de fazer aquilo de que gostavam (Anantatmula e Shrivastav, 2012). Nas organizações foram convivendo com a ideia de que liderar significava controlar (Melo, Santos, Souza, 2013), e muitos desejavam ter filhos porque tinham confiança e acreditavam que o seu futuro passava pelo progresso e sucesso, facto que se constatou mais tarde pelo crescimento económico das organizações.

Durante o seu crescimento, foram sendo marcados por questões de desigualdade e questões políticas. Em Portugal, exemplo disso foi o 25 de Abril de 1974, em que ocorreu a “Revolução dos cravos”, em que se verificou um movimento social que terminou com a ditadura e implementou definitivamente a democracia no país.

Esta foi uma geração caracterizada como *workaholics*<sup>1</sup>, (Anantatmula e Shrivastav, 2012) que nasceu numa fase de crescimento económico após a segunda guerra mundial e ambicionava assim criar uma vida nova após a guerra (Melo, Santos e Souza 2013).

Para Cekada (2012), pessoas desta geração gostariam de se reformar mais cedo do que esperavam, mas dado o contexto socioeconómico atual, algumas terão de ficar a trabalhar até à idade da reforma, pela necessidade de continuar a apoiar as suas famílias.

Mencionado por Glass (2007), esta é considerada a maior geração (em termos de dimensão) dos Estados Unidos da América e por isso passaram por grandes marcos como a independência da mulher, o crescimento da música *Rock & Roll*,

---

<sup>1</sup> Pessoas viciadas no trabalho

aparecimento da televisão a cores, etc. Todos estes acontecimentos mudaram a sua personalidade e a sua forma de pensar, o que os levaram a acreditar e ser mais otimistas.

Os *Baby Boomers* estão atualmente colocados em lugares de gestão e de liderança nas organizações e da mesma forma que agem no trabalho, com grande dedicação, esperam que os seus colaboradores atuem da mesma forma (Cekada, 2012). Tal como refere Anantatmula e Shrivastav (2012), muitas vezes são aproveitados como mentores<sup>2</sup> devido às suas competências e aos seus anos de experiência.

**Figura 3** – Características dos Baby Boomers



Fonte: <http://pt.slideshare.net/dancalds/as-geraes-bbxyz-comportamento-do-consumidor>

Para esta geração, existem características associadas e defendidas por diversos autores, tais como:

- Estão dispostos a sacrifícios de forma a obter sucesso e resultados (Jorgensen, 2003).
- Preferem contratos de trabalho de longa duração, (Jorgensen, 2003).
- Acreditam na recompensa monetária depois de dedicação e empenho, (Jorgensen, 2003).
- Aplicam mais a parte emocional e intuitiva do que a racional (Anantatmula e Shrivastav, 2012).

---

<sup>2</sup> Processo através do qual uma pessoa (o mentor) incentiva outro indivíduo (mentee) para gerir a sua própria aprendizagem, tornando-o autossuficiente na aquisição de novo conhecimento, capacidades e habilidades através de uma motivação contínua (Klasen, e Clutterbuck, 2002. Pág.16).

- Fieis, respeitosos, positivos, honram as suas obrigações e compromissos (Oliveira, 2014).
- Dificuldade em lidar com as tecnologias (Oliveira, 2014).
- Dão importância ao *status* (Anantatmula e Shrivastav, 2012).

### 1.2.2. Geração X

Como referido por Alsop (2008), Anantatmula e Shrivastav (2012), (Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença (2012), esta é uma geração nascida entre 1965 e 1979, conhecida também como *Baby Busters* (Anantatmula e Shrivastav, 2012), e está associada ao nascimento da tecnologia. Surge já a utilizar os recursos tecnológicos desenvolvidos pela geração precursora.

No mercado de trabalho, gostam de ser envolvidos em diversos trabalho, de ser ouvidos e de opinar sobre as decisões, gostam de possuir o controlo e de ter responsabilidade (Zemke, Raines, Filipczak, 2000). Procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Coisa que pensavam que a geração anterior, não teria) (Glass, 2007).

Esta é uma geração que testemunhou o dobro de divórcios em criança, quando comparados com a geração de *Baby Boomers* (Glass, 2007), e desta forma alguns ficaram marcados em relação ao ambiente familiar por verem os seus pais em processo de divórcio ou a trabalhar em locais distantes, o que gerou de certa forma alguma falta de apoio para a sua educação. Tal como mencionado por Yrle, Hartman e Payne (2005), 40% de pessoas desta geração podem ter assistido ao divórcio dos seus pais ou foram criados apenas por um deles. Por esta razão, devido à falta de proteção e orientação dos seus pais, foram impelidos e quase forçados a tornarem-se mais resistentes e mais

independentes. Como consequência disso, precisam de se sentir mais autônomos no local de trabalho (Melo, Santos, Souza, 2013).

De acordo com Zemke, Raines, e Filipczak (2000), eles gostam de ser vistos como indivíduos e não como meros funcionários. Dão importância ao tratamento por parte das suas chefias, gostam que estes mostrem algum cuidado e preocupação com factos que excedam o campo profissional. No campo profissional, também apreciam trabalhar em organizações com poucas hierarquias (Anantatmula e Shrivastav, 2012).

Com o desenvolvimento da tecnologia foram-se adequando e aprenderam a trabalhar de uma forma mais rápida e mais eficiente.

Tal com o publicado por Vogel, (2014), mostram alguma resistência à mudança e são inseguros no que concerne ao medo de perder o seu emprego e de serem trocados por pessoas mais novas (Geração Milénio).

Glass (2007) refere que esta é uma geração que pede pouco *feedback* para fazer bem o seu trabalho.

**Figura 4** – Características da Geração X



Fonte: <http://pt.slideshare.net/dancalds/as-geraes-bbxyz-comportamento-do-consumidor>

Para esta geração, existem características associadas e defendidas por diversos autores, tais como:

- Dão valor à autonomia e à sua independência (Jorgensen, 2003).
- Autoconfiantes e individualistas ao extremo (Yrle, Hartman e Payne, 2005).
- Acreditam que é possível o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (BOOG, 2009).
- Não são tão inovadores (Vogel, 2014).
- São mais céticos e fortemente independentes (Glass, 2007).
- Assustam-se com a ideia de poderem ser trocados por pessoas mais novas (BOOG, 2009).
- Ambicionam ter funções de liderança (Jorgensen, 2003).
- Procuram o conhecimento e adquirir competências (Jorgensen, 2003).
- Valorizam uma comunicação transparente (Jorgensen, 2003).
- Independentes e conduzidos para sobreviver (Keeling, 2003)
- Acompanharam a fase de introdução e adaptação de novas tecnologias (BOOG, 2009).

### 1.2.3. Geração Milénio

Aparece na década de 80 a geração que rapidamente assiste aos maiores avanços e desenvolvimento da tecnologia e a diversas ruturas de regras no mercado de trabalho (Vogel, 2014). De acordo com Vogel (2014), esta é a geração conhecida como *Geração Y*, *Geração Net* e *Nexters* (Zemke, Raines, Filipezak, 2000), “Nova Geração” (Glass 2007), *Millennials* (LaCore, 2015), e para Brack (2012), *Echo Boomers*, *the Baby-on-Board Generation*, *Screenagers*, *Facebookers* e *MySpace Generation*.

Apesar da variabilidade de estudos, a determinação do ano de nascimento da Geração Milénio diz respeito a pessoas nascidas entre 1980 e 2000 (ver tabela 1). Tal como indicado na tabela 1, podemos verificar que não se chega a um consenso sobre a faixa etária desta geração. Por isso, iremos de assumir que esta geração nasceu entre 1980 e início dos anos 2000. A sua dimensão poderá ser três vezes maior do que a geração anterior (X) (Valentine e Powers, 2013).

**Tabela 1 – Divergência no intervalo de idades da Geração Milénio**

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

A Geração Milénio sobressai ao manifestar qualidades como executar várias tarefas em simultâneo Kultalahti e Viitala (2014), como ouvir música, navegar na internet, ler os *e-mails*, entre outras (Glass, 2007). Esta geração gosta de experimentar coisas novas e, no trabalho, esperam uma evolução rápida, que a retenha em funções com períodos relativamente curtos (Weyland 2011).

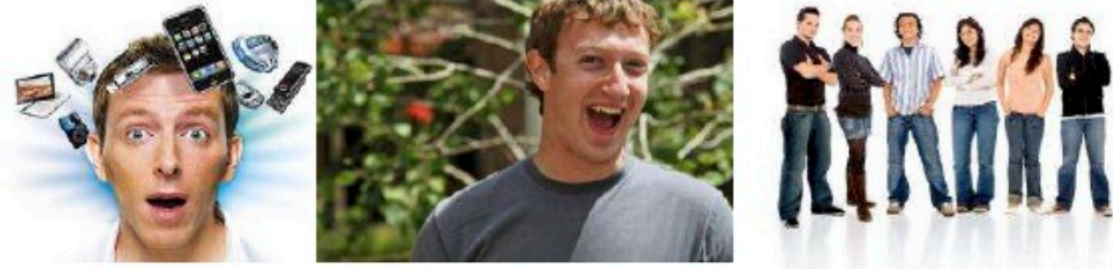
A rápida velocidade do mundo atual obriga a uma grande adaptação das empresas à mudança, o que faz desejar colaboradores com alta flexibilidade e preparados para se adaptar a novos contextos. Esta geração pode beneficiar com isso, pois o que os aborrece não é a mudança, mas sim a falta dela (Glass, 2007).

A descrição do perfil da Geração X e Milénio aponta diferenças no seu comportamento. Enquanto a X prefere tranquilidade e estabilidade, a Milénio quer movimento e inovação a qualquer custo. Tais contrastes apresentam uma dificuldade para as empresas que possuem colaboradores da Geração X subordinados à Geração Milénio, assim Glass (2007), refere que a maioria dos colaboradores mais velhos não aceitam com naturalidade um comando imposto por um mais novo que, por sua vez, acha lenta a decisão dos mais velhos.

Apesar das diferenças entre cada geração, as pessoas de diferentes faixas etárias podem aprender umas com as outras, sendo que o mais importante é haver empatia mútua (Glass, 2007). Ser frontal, honesto e sensível é fundamental. É necessário que os gestores entendam que cada uma destas gerações valoriza coisas diferentes e que com isso acrescentam também valor para a organização.

Programas de formação interna podem também ajudar a resolver alguns dos conflitos. Apesar de terem tido acesso muito cedo à tecnologia, foi também uma geração que ficou marcada com acontecimentos de ataques terroristas como por exemplo: o atentado às Torres Gémeas em *New York*, conhecidas como as “*World Trade Center*”, em 2000, na América (Glass, 2007), e que apesar de terem ficado com a noção de que o mundo se estava a tornar realmente inseguro, não os impediu de continuar a utilizarem um comportamento otimista em relação ao futuro, e ao contrário do que se poderia pensar, este atentado sensibilizou-os e ajudou-os a adquirir um sentimento de dever cívico (Wada e Carneiro, 2010).

**Figura 5** – Características da Geração Milênio



Fonte: <http://pt.slideshare.net/dancalds/as-geraes-bbxyz-comportamento-do-consumidor>

Assim, existem diversas características associadas e defendidas por diversos autores, tais como:

- Valorizam fortemente as oportunidades de formação (Gordon, 2010).
- Prezam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o poder de influenciarem nas decisões (Jorgensen, 2003).
- São atraídos por marcas com prestígio e reconhecimento de mercado, para além da simples característica do produto (Weyland, 2011).
- Desenvolvem um bom trabalho em ambientes flexíveis, nos quais sentem responsabilidade, e valorizam a diversão e estimulação intelectual (Weyland, 2011).
- Sentem-se confortáveis com a mudança (Jorgensen, 2003).
- Manifestam preferência por empresas com fortes valores, ética social, marcas diferenciadas e ambientes informais. Facilmente comprovam a reputação da empresa através das redes sociais (Weyland, 2011).
- São positivos e acreditam no futuro (Jorgensen, 2003).
- São impacientes, procurando resultados imediatos e ficam frustrados com tecnologia ultrapassada, que processa um fluxo lento de comunicação/informação (Weyland, 2011).
- Facilmente adquirem competências e motivação num ambiente de aprendizagem contínua (Weyland, 2011).

- Desprezam organizações burocráticas em que o processo decisório é lento e autocrático, e em que a meritocracia se baseia na antiguidade (Weyland, 2011).
- São destemidos em relação às autoridades, tendo alguma dificuldade em lidar com hierarquias e com o controlo sobre as suas tarefas (BOOG, 2009).
- Têm capacidade de realizar diversas tarefas em simultâneo (Anantatmula e Shrivastav, 2012).
- Tem espírito empreendedor, bom sentido de responsabilidade e intenso valor de ética no trabalho (Jorgensen, 2003).
- Gostam de usar roupas práticas e valorizam a flexibilidade de horário (BOOG, 2009).
- Mais orientados para trabalhar em equipa (Keeling, 2003).
- “Ágeis e proativas” (Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença, 2012).
- São mais simples e dão pouco valor à “etiqueta” (Anantatmula e Shrivastav, 2012).
- Dão importância aos valores da organização, ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, alegria no trabalho, e gostam de se sentir respeitados pelos outros colaboradores da empresa (Walmsley, 2007).

### 1.2.3.1. Génese da Geração Milénio

Esta é mundialmente conhecida pela Geração *Millennials*, expressão referida por Niel Howe e William Struass publicado no seu livro *Millennial Rising* (Keeling, 2003), e tem sido alvo de grande interesse e de discussão pelas organizações (Tomaz, 2014).

Para Wada e Carneiro (2010), esta foi uma geração que foi educada de forma diferente, tendo tido mais acompanhamento e cuidado pelos seus progenitores. Desde cedo começaram a lidar com novas tecnologias e a frequentar diversas atividades que os fizeram desenvolver, estando assim mais ocupados enquanto os seus pais estavam a trabalhar. Fruto de alguma pressão feita pelos pais, na escola, tiveram a assistência necessária para garantir a aprendizagem. Foram incutidos e sensibilizados para se preocuparem mais com o ambiente, ficando assim preparados para entrar no mercado de trabalho com mais responsabilidade e consciência.

De acordo com Silva e Borges (2013), estes são atraídos por marcas fortes e percebem muito mais do que apenas o próprio produto, dado o fácil acesso à informação. São verdadeiros *networkers*<sup>3</sup>, que podem divulgar os factos, sejam positivos ou negativos, a uma velocidade muito rápida (por esta razão, segundo Silva e Borges (2013), uma marca pode ser apoiada ou rejeitada com a mesma velocidade.

Os comportamentos desta geração estão, normalmente, em conformidade com a sua idade, sendo que, com a maturidade, se tornam mais responsáveis. No entanto, o seu comportamento também está sujeito a outras variáveis, como por exemplo a redefinição das suas prioridades (PwC, 2011).

---

<sup>3</sup> Considerado como alguém que acede a um extenso número de contactos, através de relacionamentos / conexões que foi estabelecendo por um longo período de tempo. (Klasen, e Clutterbuck, 2002. Pág.14).

São vistos como pessoas que definem objetivos de curto prazo e que a expectativa depois de concluir os estudos seja apenas de quererem viver a vida, usufruindo-a ao máximo, facto que os distingue das gerações anteriores (Wada e Carneiro, 2010). É de salientar que esta foi uma geração que foi habituada, desde logo, a ser elogiada e inculcaram-lhes que poderiam chegar onde quisessem. Estas premissas levaram-nos a pensar que podem, por vezes, ser espontâneos, impacientes e exigentes nas organizações (Melo, Santos, Souza, 2013). Por esta razão, podem haver consequências negativas para as organizações, pois lidam com uma geração que não está habituada a ser criticada (Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença, 2012).

Estão dispostos a ser formados constantemente, apreciam a oportunidade de serem desafiados, dão valor e priorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e sentem-se bem com o facto de poderem influenciar as tomadas de decisão (Bradley, 2003).

De acordo com Walmsley (2007), estes são jovens mais otimistas e com mais espírito de equipa do que as anteriores, estão altamente ligados à tecnologia e ligados em rede. Se o seu trabalho não corresponder às suas expectativas, basta um “*click*” para um novo processo de recrutamento.

Para Walmsley (2007), existem coisas que são relevantes mas não tão importantes, tais como: ambição em comandar e liderar, importância em trabalhar em empresas multinacionais e ganhar muito dinheiro para se tornar autossuficiente.

### 1.2.3.2. Perspetiva da Geração Milénio no mercado de trabalho

Torna-se complicado concluir sobre aquilo que pode ajudar a reter uma pessoa da Geração Milénio, pois, apesar de não se poder generalizar, elas estão nas organizações até ao momento em que estas não lhe agradem, momento em que procuram novas oportunidades e outros desafios. Conforme referido por Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença (2012), pessoas desta geração já não olham para um emprego como sendo para toda a vida. Se, por um lado, é mais acessível para as organizações contratar estes profissionais, oferecendo-lhe a oportunidade de trabalhar num ambiente mais flexível e com mais liberdade, por outro, podem mudar facilmente, e sem receio, para outra empresa onde lhes sejam transferidos mais conhecimentos, oportunidades mais desafiadoras e possibilidade de se auto desenvolver.

Figura 6 – Importância do feedback



Fonte: <http://www.enago.com.br/blog/obtendo-o-feedback-ideal-do-orientador-para-sua-pesquisa/>

autonomia nas suas funções (Melo, Santos e Souza, 2013).

Conforme tem vindo a ser publicado por vários autores, esta é uma geração que gosta de hierarquias poucas rígidas, quer ser desafiada, fazer coisas novas e gosta de receber *feedback* frequente (PwC 2011), fica frustrada com organizações onde não seja frequente inovar e na qual não ofereçam

Segundo pesquisado por Trees (2015), esta geração espera *feedback* regular e contínuo, sente-se mais confortável quando tem instruções mais detalhadas sobre o que fazer, o que pode ser um resultado das recomendações transmitidas pelos seus progenitores durante a sua educação e processo de formação (Glass, 2007).

Kullock (2015) refere que não basta apenas possuírem a capacidade de inovar, precisam também de uma organização que os inspire e lhes permita colocar em prática esse desejo de inovação.

Esta geração não procura encontrar uma nova oportunidade profissional sem razão aparente, por isso, é necessário uma comunicação clara e que o *feedback* seja rápido e habitual (LaCore, 2015).

Figura 7 - Importância do coaching



Fonte:

<http://www.terapiasdamente.pt/servicos/coaching/empresarial/>

De acordo com Weyland (2011), o *coaching*<sup>4</sup> é uma ferramenta de gestão que deve ser praticada pela chefia / supervisor ao colaborador, pois apoia-o no seu desenvolvimento, na ajuda do caminho que deve percorrer para conseguir atingir um objetivo. Ao desafiar este grupo de pessoas, dando-lhes responsabilidade inicial, obter-se-á uma boa resposta ao estímulo, desde que se garanta de que os colaboradores dispõem de uma estrutura de apoio contínuo ao seu redor.

<sup>4</sup> Processo pelo qual uma pessoa ajuda outra a obter uma melhor performance do que aquela que teria obtido isoladamente. Habitualmente lidam com questões que exigem melhoria de desempenho, muito mais do que se focarem na aquisição de conhecimentos e habilidades que se espera que o *coachee* já possua. (Klasen, e Clutterbuck, 2002. Pág.15).

Brack (2012), refere que esta geração valoriza e deseja a ferramenta de *coaching* para que se mantenha envolvida e tenha um compromisso no local de trabalho.

O bom ambiente no local de trabalho, a humildade e a capacidade de escutar do líder é um facto que é apreciado pela maioria das pessoas, além do respeito que deve ser mútuo (Weyland, 2011).

Como refere Soulez C, e Soulez S. (2014), com base em estudos feitos anteriormente, esta é uma geração que gosta de uma organização onde haja um bom espírito de equipa e onde se sinta estimulada para trabalhar, beneficiando, também, de perspectivas de progressão na carreira. Para além disto, sente-se atraída por organizações que invistam na sua formação, onde seja desafiada, e onde lhe seja concedida autonomia. O salário não é necessariamente o mais importante para esta geração, já que dá prioridade a ter uma vida privada mais estável.

Esta é uma geração que tem alcançado mais êxito do que as antecedentes (Melo, Santos e Souza, 2013).

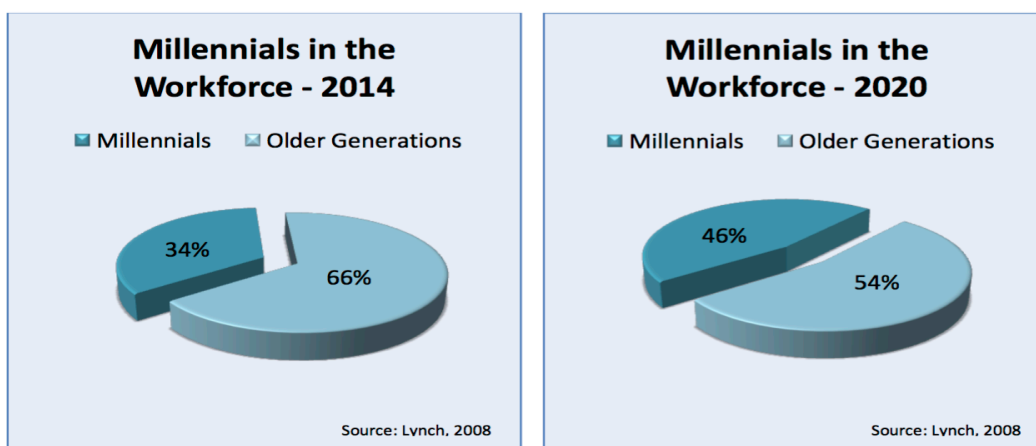
A forma como esta geração vê a sua chefia não é como alguém que lhe impõe respeito, porque este deve ser mútuo, ou que dá ordens, mas sim como uma pessoa que os deve ajudar e orientar a fazer o seu trabalho da melhor forma. Por outras palavras, não veem o seu responsável como um chefe, mas sim como um mentor (Melo, Santos e Souza, 2013).

Para algumas das pessoas de gerações anteriores, esta geração pode ser associada a pessoas indolentes e pouco disciplinadas em regras comportamentais, nomeadamente no que concerne ao respeito pelas hierarquias (Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença, 2012).

De acordo com Tews, Michel, Xu e Drost (2015), conceder diversão no local de trabalho pode ajudar a desempenhar um papel fundamental para a inserção do colaborador na organização.

De acordo com estudos realizados, julga-se que em 2020, esta geração irá representar 46% da força de trabalho nas organizações, Brack (2012).

**Figura 8** – Geração Milénio no mercado de trabalho em 2014 e 2020

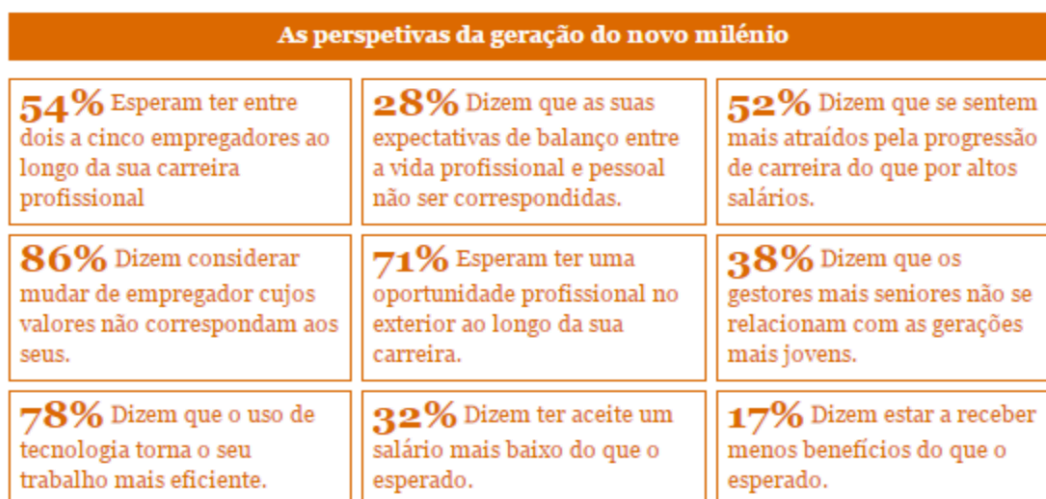


Fonte: Brack (2012), *Maximizing Millennials in the Workplace*, UNC Executive Development

Segundo um estudo realizado pela PwC (2011), com a saída dos *Baby Boomers* das organizações, esta geração poderá representar cerca de 50% do mercado de trabalho.

É importante perceber quais os aspetos que são considerados e valorizados por esta geração e aquilo que pensam, para que as organizações se preparem e adaptem para conseguir a sua retenção.

**Figura 9** – As perspetivas da geração do novo milénio



Fonte: <http://www.pwc.pt/pt/advisory/hc-consulting/conhecimento/gerir-talentoamanha.html>

### 1.2.3.3. Gerir o compromisso e Lealdade da Geração Milénio

Por natureza, pessoas da Geração Milénio são mais complexas e com muitas contradições. São mais experientes em tecnologia e altamente criativos. “Esperam recompensas instantâneas, mas exigem também o desenvolvimento a longo prazo” (Weyland, 2011).

O facto de, durante a sua infância, terem tido acesso a tecnologias, computador e internet, consolas<sup>5</sup>, telemóveis, influenciou em certa parte os seus comportamentos e a maneira como olham para o mundo (Wada e Carneiro, 2010).

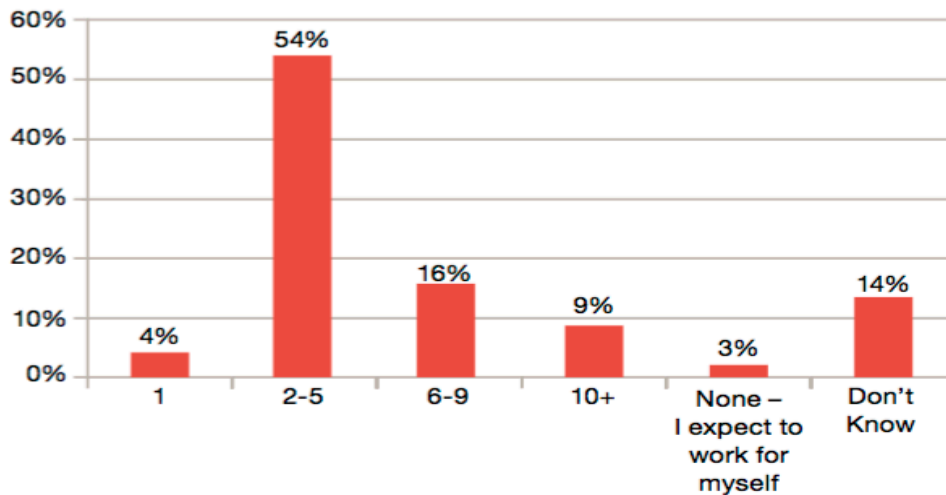
Esta é uma geração que manifesta preferência por empresas com fortes valores, ética social, marcas diferenciadas e ambientes informais. Facilmente podem comprovar a reputação da empresa ou organização através das redes sociais (Weyland, 2011).

Como se pode verificar na figura 10, será curioso relevar que, através de um estudo efetuado pela PwC (2011), a 4364 pessoas em 75 países, com grau académico superior, 54% das pessoas desta geração esperam mudar entre duas a cinco vezes de empregadora.

---

<sup>5</sup> Através das consolas de jogo, foi possível tornar esta geração mais competitiva, pois sentiam-se desafiadas e tinham como objetivo passar níveis e chegar ao fim, o que suponha um *focus* no resultado (Maciel (2010).

Figura 10 – Nº de vezes que espera mudar de empresa



Fonte: Pwc (2011), *Millennials at work Reshaping the workplace*. Pág. 7.

#### 1.2.3.4. Incentivos de motivação para a Geração Milénio

Uma das discussões para este tema é saber quais os fatores que podem influenciar esta geração nas organizações e quais os incentivos que os podem ajudar a reter.

Para Maciel (2010), ao contrário do que se verificou com gerações passadas, esta não é considerada leal nas organizações e, acima de tudo, procura o seu bem-estar, fazer coisas do seu interesse, tais como procurar novos desafios e novas oportunidades que os façam desenvolver pessoalmente.

Tal como apreciam a flexibilidade de horário e hierarquias menos formais, que são também apontadas como preferenciais para esta geração, dão importância ao uso de roupas mais práticas e confortáveis no local de trabalho (Wada e Carneiro, 2010).

De acordo com o mencionado por Brack (2012), estes apreciam um ambiente de trabalho que seja confortável e que os inspirem a contribuir sem sentirem o medo da crítica.

Kultalahti e Viitala (2014) indicam que um dos fatores de motivação para Geração Milénio passa por ter um trabalho interessante, com horários determinados, embora flexíveis, e com a possibilidade de se desenvolverem. Terem bom ambiente dentro da organização, como foi referido anteriormente, com destaque para a relação entre o equilíbrio de trabalho e vida pessoal, é um assunto que deve merecer relevo às empresas.

Autonomia, equidade, capacitação e oportunidade para o seu autodesenvolvimento, possibilidade de terem mentores acessíveis e disponíveis, são aspetos muito valorizados (Parikh, 2013).

Dado que se habituaram desde cedo a receber acompanhamento na escola, em atividades que frequentaram ou até mesmo em casa, levando-os a seguirem uma determinada orientação, esperam que nas organizações os seus superiores utilizem a ferramenta do *coaching*, de forma a apoiá-los, esperam que estes sejam coerentes com a sua palavra e que executem com as suas promessas (Wada e Carneiro, 2010).

Kultalahti e Viitala (2014) defendem que o recrutamento de pessoas para cargos de chefia/supervisão deve privilegiar pessoas com formação superior e motivadas, pois torna-se fulcral para a construção de boas equipas e de bom ambiente de trabalho, e, por consequência, um meio para apoiar e motivar o trabalho de motivação da Geração Milénio.

Para manter esta geração motivada é necessário que as organizações forneçam as devidas condições para que estes se sintam satisfeitos com o ambiente envolvente, permitindo que tenham alguma liberdade no local de trabalho e se tornem mais criativos, ajudando-os a concretizar os seus objetivos (Melo, Santos e Souza, 2013) e, recompensando-os pelo seu esforço com a variável monetária, sendo considerado importante para a sua retenção e reconhecimento (Maciel, 2010).

### 1.2.3.5. Geração Milénio e outras Gerações em Equipas de Trabalho

Anantatmula e Shrivastav, (2012), referem que o conflito das gerações pode ser um obstáculo para o bom funcionamento das organizações. A Geração Milénio, em algumas organizações, ainda é vista de forma desfavorável, embora esta se esforce por contrariar essa tendência. Assim, de forma a serem capitalizados os pontos fortes e minimizados o impacto dos seus pontos fracos, devem ser efetivamente integrados em equipas de projeto.

Através do contexto em que foram criados e ao tratamento dado às pessoas mais velhas com uma certa “igualdade”, poderá ser uma origem para sentirem dificuldade em lidar com hierarquias (Wada e Carneiro, 2010).

Para LaCore (2015) se, por um lado, esta geração se entende melhor a trabalhar com pessoas da geração *Baby Boomers*, comparativamente com a geração antecedente, por terem como ponto comum a orientação para o trabalho em equipa, por outro, ficam constrangidos com a sua longa permanência na empresa onde os *Baby Boomers* assumem um papel de liderança, uma vez que este será um fator que constitui obstáculo à sua progressão de carreira. No que respeita à analogia de características entre gerações, Kabacoff, Sessa, Deal e Brown (2007), referem que Geração Milénio e Geração X podem ser mais idênticas do que parece, nomeadamente no valor que atribuem à sua independência (Anantatmula e Shrivastav, 2012). Noutra perspetiva Anantatmula e Shrivastav (2012), através de um estudo realizado, concluem que pessoas da Geração Milénio e *Baby Boomers* têm mais dificuldade em se relacionar, sendo mais fácil o entendimento com pessoas da geração X. Proença (2012) menciona, através de um estudo realizado, que 70% das pessoas mais velhas desconhecem a competência dos mais jovens da organização e metade desses jovens não tem noção do *Know-How* dos mais velhos. Assim,

para uma organização funcionar bem e estar alinhada, é necessário e importante que as pessoas se conheçam umas às outras (Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença, 2012).

#### 1.2.3.6. Preferências de trabalho para a Geração Milénio

De acordo com Soulez, C. e Soulez S. (2014), ter uma equipa de trabalho que produza trabalho com qualidade é garantir que a sua organização consegue ser competitiva em relação aos concorrentes.

Esta é uma geração que não pretende ficar na mesma posição durante muito tempo (Anantatmula e Shrivastav, 2012) e, através da reduzida importância que dão às hierarquias, esta terá tendência a desaparecer (Pwc, 2011).

O trabalho a partir de casa ou longe da organização (Maciel 2010) e a oportunidade de formação contínua (Gordon, 2010) são fatores valorizados para esta geração.

Sendo que esta é uma geração miscigenada (Gordon, 2010), de acordo com Bresman (2015), as características desta geração podem variar de país para país e, essencialmente, de cultura para cultura. Um estudo realizado por este autor, em 43 países e envolvendo 16,637 pessoas entre os 18 e os 30 anos, de países da Europa, da América Latina, da América do Norte, do Oriente Médio e de África, concluiu que, apesar de alguns resultados serem similares quando relacionados com o facto de ambicionarem chegarem a líderes, ou da importância que dão ao relacionamento entre a vida pessoal e profissional, a condicionante do país, como a sua situação económica, podem influenciar as pessoas em relação à sua perspetiva de um futuro financeiro garantido. Para este autor, para que as organizações consigam reter e atrair esta geração é necessário que estas compreendam essas diferenças de valores e de culturas. As

escolhas das pessoas de diferentes culturas e valores podem variar, mas o mais importante e necessário é que as empresas entendam essas diferenças e enquadrem cada colaborador nos vários contextos organizacionais.

# Capítulo 2

## Estudo Empírico não experimental

### 2.1. Introdução

O estudo em causa pretende essencialmente responder à questão da relevância daquilo que um indivíduo da Geração Milénio valoriza, as suas motivações, expectativas e o seu comportamento. Identificar possíveis discrepâncias de comportamento com outras gerações, valores e as expectativas dos profissionais desta geração. Identificar quais podem ser os aspetos decisivos na satisfação e, conseqüente retenção destes colaboradores e a adaptação que deve ser feita através da organização para que esta esteja preparada a reter os melhores talentos, assegurando desta forma a sua adequação e preparação para a mudança contínua, bem como uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Noutra abordagem, pretende-se relatar a correlação desta geração com as gerações anteriores, identificando divergências e semelhanças. Por fim, mediante os resultados obtidos, propor práticas para a retenção de talentos que pertencem à Geração Milénio, e os contributos da organização para manter a sua motivação.

De uma forma sucinta, a criação dos diferentes cenários visou o estudo das seguintes propriedades:

- A. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal
- B. Estabilidade financeira
- C. Importância dada à autonomia
- D. Progressão na carreira e formação profissional

- E. Importância dada à tecnologia
- F. Importância dada à liderança
- G. Valorização do trabalho em equipa
- H. Valorização da estrutura hierárquica
- I. Valorização de ambiente formal

Nos diferentes cenários, foram observadas as seguintes propriedades:

- No cenário 1 - A e B. Miguel ganha equilíbrio entre vida profissional mas perde estabilidade financeira.
- No cenário 2 - C e D. José perde autonomia mas ganha progressão na carreira e formação profissional.
- No cenário 3 - E, F e G. Jerónimo perde liderança mas ganha em tecnologia e trabalho em equipa.
- No cenário 4 - H e I. Maria perde estrutura hierárquica e ganha ambiente informal.

De acordo com a literatura, apresentamos uma tabela que relaciona cada uma destas propriedades inseridas nos diferentes cenários e a expectativa de resposta para cada um deles.

Legenda:

“+” = Valorizam; “-” = não valorizam; “n”=numero amostra

**Tabela 2** – Expectativa de resposta às propriedades colocadas nos cenários

		Expectativa de resposta aos cenários apresentados			
		Geração Milénio		Restantes Gerações (X e BB)	
Cenário Miguel	A	+	Concorda completamente	+ -	Discorda
	B	-		++	
Cenário José	C	+	Concorda	+ -	Se $n X > n BB$ : Concorda Se $n X < n BB$ : Discorda
	D	+		+ -	
Cenário Jerónimo	E	+	Concorda completamente	--	Discorda
	F	-		++	
	G	+		- +	
Cenário Maria	H	-	Concorda completamente	++	Discorda
	I	-		- +	

A Expectativa de respostas que se esperava obter nos 4 cenários seria que a Geração Milénio apresentasse concordância em todos os cenários.

Será interessante relevar que esta é uma geração que encara a mudança de forma positiva (Jorgensen, 2003), já não olha para um emprego como sendo o mesmo para toda a vida (Flink, Ferreira, Honorato, Araujo e Proença, 2012), e não pretende ficar na mesma posição durante muito tempo (Anantatmula e Shrivastav, 2012).

De acordo com Vogel (2014), a Geração X mostra alguma resistência à mudança e são inseguros no que concerne ao medo de perder o seu emprego e de serem trocados por pessoas mais novas (Geração Milénio). Já Jorgensen (2003) refere que pessoas da geração *Baby boomers* preferem contratos de trabalho de longa duração.

## 2.2. Metodologia

De forma a verificar as características geracionais anteriormente referenciadas, que resultaram de estudos científicos elaborados pelos seus autores, foi efetuada uma pesquisa quantitativa através de um questionário *online* realizado a uma amostra de 193 pessoas, (conseguidas através de uma rede social e na organização em que trabalho, de forma a conseguir alcançar-se o maior número de respostas. No questionário apenas foi solicitada a seguinte informação: a idade, o género, o grau de instrução, tendo sido apresentados quatro cenários para se saber o quanto cada pessoa concordaria/discordaria com a decisão dos atores.

**Participantes e *design*.** A amostra é composta por 107 homens e 86 mulheres (N = 193), com idades entre 19 e 65 anos (M = 35.76; DP = 10.65). A experiência teve um *design* simples inter-sujeitos de 2 (Geração: Jovens X Séniores).

**Procedimento.** Os participantes responderam inicialmente a alguns dados demográficos breves e, de seguida, a um conjunto de cenários hipotéticos. Posteriormente, os participantes foram divididos em 2 grupos mediante a sua idade através da mediana ( $\tilde{X} = 33$ ) para efeitos de análise estatística. Desta forma, o grupo de Jovens é composto por participantes abaixo da mediana (intervalo 19-33 anos), e o grupo de Séniores, por participantes com idade acima da mediana (intervalo entre 34 e 65 anos).

**Cenários Hipotéticos.** Foram apresentados quatro cenários hipotéticos num contexto profissional de forma a correlacionar o comportamento das diferentes gerações, identificando as divergências e semelhanças.

Desta forma, foram colocados os seguintes cenários:

**Cenário Miguel:** "Miguel é um trabalhador ambicioso e exemplar. Esforça-se e dedica-se bastante para cumprir os seus objetivos e alcançá-los com sucesso. Por vezes o trabalho obriga-o a levar "trabalho para casa" e dedicar mais do seu tempo para o concretizar. São feitas frequentemente algumas viagens fora do país para visitar clientes. Tem carro da empresa, a sua remuneração é compatível com a função e isso permite-lhe levar um nível de vida acima da média. Se por um lado se vê bastante confortável com a sua remuneração porque, através desta, consegue realizar parte relevante dos seus desejos de consumo, por outro, sente que o tempo está a passar e não está a fazer outras coisas importantes como dedicar mais tempo à sua família, amigos, e praticar alguns dos seus *hobbies* favoritos.

- Miguel recebe uma proposta de emprego fora da sua empresa onde o salário será reduzido e não terá acesso ao carro da empresa mas estará numa companhia onde é prática proporcionar aos seus colaboradores um pleno equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, sendo que Miguel sabe que apenas muito excepcionalmente não terá tempo para dedicar à sua vida pessoal. - Miguel aceita a proposta. "Miguel fez o que devia fazer."

**Cenário José:** "José trabalha numa multinacional onde exerce funções dentro da sua área de formação como contabilista há 4 anos. O seu trabalho está rotinado e consegue controlá-lo de forma a cumpri-lo no "*timing*" exigido, tendo assim autonomia total sobre ele. O salário que recebe é compatível e está de acordo com a sua função exercida. - Internamente é-lhe feita uma proposta para exercer uma função diferente da sua onde terá de ter disponibilidade para mobilidade, terá a oportunidade de ter desafios novos e mais interessantes, o trabalho será mais diversificado e polivalente, terá oportunidade de ter mais formação, além da possibilidade de integrar novos projetos. Dependendo do

seu desempenho sabe que poderá ter perspectivas de progressão na carreira dentro ou fora, na mesma organização. Serão feitas algumas viagens para visita a fábricas da mesma organização ou para formações fora do país e possibilidade de excepcionalmente prolongar o horário. Para esta nova função é feito um ajustamento significativo ao seu salário." - José aceita a proposta. "José fez o que devia fazer."

**Cenário Jerónimo:** "O Jerónimo é colaborador efetivo de uma empresa de desenvolvimento de *software* para o setor agrícola. Trabalha há 5 anos nessa PME (3 colaboradores), auferindo ordenado superior à média oferecida pelo mercado e substitui o seu chefe nas principais reuniões com alguns dos principais clientes, é o seu braço direito.

- Ontem, recebeu uma proposta de trabalho de uma *startup* para o desenvolvimento de *software* das principais marcas desportivas (contrato a termo certo). A equipa será constituída por 5 jovens engenheiros informáticos que terão uma plataforma de desenvolvimento de *software*, considerada uma das mais avançadas do mundo. Todos os colaboradores terão direito a um portátil de ponta com acesso remoto ao sistema da empresa. Pontualmente, poderão trabalhar a partir de casa. O rendimento será ligeiramente inferior ao atual, mas terão prémios de produtividade que serão integralmente pagos por bónus (Folgas extra, oferta de brindes – catálogo que funcione por meio de pontos, etc.) Ser-lhes-á atribuído também um *smartphone* de última geração à escolha e será renovado sempre que se verificar uma nova versão desse equipamento." - O Jerónimo aceita a proposta. "Jerónimo fez o que devia fazer."

**Cenário Maria:** "Maria, trabalhadora efetiva, faz parte de uma organização estável, reconhecida, onde a estrutura é formal, burocrática, hierárquica e um pouco rígida, incluindo sistemas de controlo forte, e onde os produtos são

manufaturados em massa e volume. Tem um salário que lhe permite adquirir estabilidade financeira, o horário é normal e fixo, e o sistema de desempenho e recompensa oferece segurança e retribuição constante com benefícios para motivar e fidelizar. A formação que tem limita-se a formação específica para o posto de trabalho.

- Maria é contactada para fazer parte de uma organização, com contrato a termo certo, também reconhecida e estável, onde a estrutura é informal, horizontal, e os sistemas são mais flexíveis. A inovação, criatividade, cooperação, comunicação, qualidade, padronização e velocidade na criação de produtos são valorizados na organização. O sistema de retribuição é mais flexível, há mais incentivo, monetário e simbólico, encorajando melhor desempenho. Na sua função irá desenvolver novas competências através da formação e de programas de desenvolvimento. O salário seria o mesmo." - A Maria aceitou a proposta. "Maria fez o que devia fazer."

### **Medidas.**

**Concordância com a decisão tomada.** Após a apresentação de cada cenário, os participantes responderam a um item simples que media a concordância com a decisão tomada pelo sujeito identificado numa escala de 5 valores: "Quanto concorda ou discorda com a decisão? " (1 = Discordo completamente; 2= Discordo; 3= Nem concordo nem discordo; 4= Concordo; 5 = Concordo completamente).

## 2.3. Resultados

**Cenário do Miguel.** Uma ANOVA univariada (variável estudada de forma isolada e descritiva, como por exemplo: a mediana) demonstrou diferenças significativas entre as Gerações,  $F(1,191) = 4.542$ ,  $p = .034$ , pelo que a Geração Jovem demonstrou maior concordância com a decisão tomada pelo Miguel ( $M = 3.93$ ,  $DP = 0.84$ ) do que a Geração Sénior ( $M = 3.63$ ,  $DP = 1.12$ ). Assim, podemos verificar que as gerações reagem de diferentes formas, sendo que a Geração Jovem valoriza mais o equilíbrio profissional e pessoal, ao contrário da Geração Sénior que dá mais importância à estabilidade financeira.

**Cenário do José.** Uma ANOVA univariada demonstrou diferenças significativas entre as Gerações,  $F(1,191) = 9.36$ ,  $p = .003$ , pelo que a Geração Jovem demonstrou maior concordância com a decisão tomada pelo José ( $M = 4.19$ ,  $DP = 0.82$ ) do que a Geração Sénior ( $M = 3.79$ ,  $DP = 1.02$ ). Assim, podemos verificar que as gerações reagem de diferente forma, sendo que a Geração Jovem, apesar de dar importância à autonomia, prefere organizações onde lhe seja concedida progressão na carreira e formação profissional. Gerações anteriores optam pela sua autonomia e independência no local de trabalho.

**Cenário do Jerónimo.** Uma ANOVA univariada não demonstrou diferenças significativas entre a Geração Jovem ( $M = 3.09$ ,  $DP = 1.01$ ) e a Geração Sénior ( $M = 2.91$ ,  $DP = 1.10$ ),  $F(1,191) = 1.34$ ,  $p = .249$ . Desta forma, não é possível obter um resultado específico para o cenário criado, não sendo possível verificar se as diferentes gerações tendem a ter comportamentos diferentes quando colocados em cenários diferentes.

**Cenário da Maria.** Uma ANOVA univariada demonstrou diferenças marginalmente significativas entre as Gerações,  $F(1,191) = 3.38$  ,  $p = .068$ , pelo que a Geração Jovem demonstrou maior concordância com a decisão tomada pela Maria ( $M = 3.81$ ,  $DP = 1.12$ ) do que a Geração Sénior ( $M = 3.50$ ,  $DP = 1.21$ ). Como tal, podemos verificar que pessoas da Geração Jovem estão mais dispostas a arriscar, sabendo que ao mudar de organização, passaria a ter um contrato a termo certo. Nota-se que dão importância a empresas onde a estrutura seja informal e não rígida.

**Tabela 3** – Estatística de Resultados aos cenários apresentados

Jovens X Séniores		Média	Desvio Padrão	N Sujeitos	Sig.
Cenário Miguel	Jovens	3,93	0,84	99	0,034
	Séniores	3,63	1,12	94	
	Total	3,78	0,99	193	
Cenário José	Jovens	4,19	0,82	99	0,003
	Séniores	3,79	1,01	94	
	Total	3,99	0,94	193	
Cenário Jerónimo	Jovens	3,09	1,01	99	0,249
	Séniores	2,91	1,10	94	
	Total	3,01	1,06	193	
Cenário Maria	Jovens	3,81	1,12	99	0,068
	Séniores	3,50	1,21	94	
	Total	3,66	1,17	193	

## 2.4. Discussão do estudo

Tendo em conta os resultados observados nos quatro cenários criados, como não foi possível obter um número de respostas equilibradas entre as diferentes gerações, dividiu-se a amostra pela mediana de idade e, desta forma, obtiveram-se 2 resultados significativos e um marginal. Assim, podemos analisar os seguintes resultados:

No cenário do Miguel, é possível obter um resultado significativo denotando-se que pessoas da Geração Jovem valorizam fortemente o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Bradley, 2003), (Jorgensen, 2003), (Kultalahti e Viitala, 2014), (Walmsley, 2007), e pessoas da Geração Sénior não estão tão dispostas a abdicar da estabilidade financeira que é proporcionada pelas empresas (Jorgensen, 2003).

No cenário do José, é possível obter um resultado significativo de pessoas da Geração Jovem, que, apesar de darem valor à autonomia, optam por empresas que lhes ofereçam progressão de carreira e formação profissional (Gordon, 2010) e, (Soulez C, e Soulez S., 2014). Conseguiu-se também verificar que pessoas da Geração Sénior, dão mais preferência à sua autonomia e independência (Keeling, 2003), (Jorgensen, 2003).

No cenário do Jerónimo, apesar de se pretender testar a importância da tecnologia e importância dada à liderança e valorização do trabalho em equipa, esperava-se que o resultado seria de pessoas da Geração Jovem concordarem com a decisão do Jerónimo, uma vez que estão altamente ligados à tecnologia e gostam de trabalhar em equipa (Walmsley, 2007), e que as pessoas das Geração Sénior, dessem mais importância à liderança (Jorgensen, 2003). Neste cenário,

não foi possível chegar a um resultado conclusivo, pelo que poderemos justificar este resultado com as limitações que serão abordadas em seguida.

No cenário da Maria, verifica-se um resultado significativo marginal e constata-se que pessoas da Geração Jovem valorizam trabalhar em ambientes informais e com poucas hierarquias (Wada e Carneiro, 2010), e pessoas de gerações anteriores, estão mais preparadas e habituadas a trabalhar em hierarquias mais rígidas, sendo que, para a geração X, esta dá alguma relevância em trabalhar em organizações com poucas hierarquias (Anantatmula e Shrivastav, 2012). Neste cenário era de esperar que pessoas da Geração Jovem concordassem com a decisão de Maria. Apesar de, na mudança de emprego de Maria, esta iniciar a sua carreira com um contrato a termo certo, a Geração Milénio está mais disposta a arriscar e a mudar de emprego, se este não corresponder às suas expectativas (Walmsley, 2007). Contudo, note-se, se a variável relativa ao tipo de contrato não tivesse sido colocada, talvez o resultado pudesse ser mais significativo.

De forma a identificar algumas limitações que condicionaram as respostas aos cenários apresentados, e que de certa forma nos afastaram do resultado esperado, como por exemplo a presença de um resultado inconclusivo no cenário do Jerónimo, e a presença de um resultado marginal, no cenário Maria, enumero cinco limitações deste estudo empírico, que penso justificarem a dificuldade em obter uma conclusão condicente com o resultado esperado e, portanto, com a literatura referenciada.

Em primeiro lugar, na amostra, destaco a falta de equilíbrio entre o número representativo dos elementos de cada geração (clara predominância de respostas de colaboradores da Geração Milénio e inexpressivo número de

respostas da geração *Baby Boomers* e Geração X). Apesar de apresentarmos uma alternativa para ultrapassar esta limitação, através da divisão da amostra com base no critério da “mediana”, continuámos a observar dificuldade na obtenção de um resultado que confirmasse a forma distinta como a “Geração Jovem” responde em relação à “Geração Sénior”. Direcionar o envio dos questionários, assegurando o envio equitativo de questionários para cada faixa etária em análise, teria sido um procedimento adequado.

Em segundo, destaco a criação de um sujeito nominativo para cada um dos quatro cenários apresentados, que poderá ter influenciado ou provocado a “despersonalização” do sujeito inquirido e, conseqüentemente, das suas respostas. Personificar cada cenário, introduzindo os nomes “Miguel, José, Jerónimo e Maria, poderá ter conduzido o inquirido a uma resposta que não é a sua para aquela situação, mas sim para a personagem criada. A título de exemplo, a geração *Baby Boomers*, e até mesmo a X, poderão ter respondido a alguns dos cenários como responderiam os seus filhos, amigos e colegas de trabalho mais jovens. Todavia, relevo ainda que, para a Geração Sénior, se tivéssemos construído um cenário na “primeira pessoa” mas estivéssemos perante um contexto de início de carreira e tivessem que tomar uma decisão de mudança, seria difícil a obtenção de um resultado autêntico e verdadeiro. Ignorar as experiências anteriores e tomar uma decisão apenas no presente é algo que não se pode assegurar através de questionários. De uma forma geral, a maturidade leva-nos ao cliché “se soubesse o que sei hoje, teria feito diferente” e aqui, na teoria (cenário) uma pessoa é muito diferente da prática (decisão real).

Em terceiro, apresento a limitação da escala de medição em cada um dos cenários. Penso que a introdução das opções “tendo a concordar” e “tendo a discordar”, teria sido uma solução adequada para o problema do significativo

número de respostas “não concordo nem discordo”, que não nos levou a qualquer conclusão.

Em quarto, apresento ainda a perturbação que a apresentação de textos demasiado extensos, em cada um dos cenários, possa ter provocado na leitura e resposta de cada um dos inquiridos. Um texto sucinto e breve, focado apenas em duas características, apresenta uma clara vantagem para a interpretação do cenário e não reduz a tolerância do inquirido na seleção de uma resposta.

Por último, a divulgação do questionário deveria ter sido efetuada apenas dentro da organização e não paralelamente como foi feito para a rede social, de forma a termos uma perspetiva diferente de pessoas que estão no mercado de trabalho.

Poderemos também referir que, ao dividir a amostra pela mediana, encontramos pessoas da Geração Milénio (indivíduos com 34, 35 e 36 anos) no intervalo da “Geração Sénior”. Porém, de uma forma genérica, em termos comparativos, continuamos a constatar diferenças nos comportamentos e escolhas efetuadas pelo grupo dos “Jovens” e dos “Séniore”.

Detetar os pontos comuns e divergentes entre gerações, ou grupos de indivíduos é fundamental para a compreensão que uma organização detém sobre o seu capital humano, mas, ainda mais importante será perceber essa diferença e adaptá-la às suas necessidades, criando condições para que ambas se desenvolvam e potenciem os resultados. Aproveitar a experiência dos *Baby Boomers* e da Geração X, e estender esse conhecimento empírico à Geração Milénio, é tão importante como aproveitar as características mais dinâmicas, flexíveis, criativas e flexibilidade da Geração Milénio e influenciar as gerações anteriores, criando a coesão necessária para a prossecução do objetivo comum - o sucesso da organização.



## Conclusão

Num mundo em constantes alterações, a rapidez da mudança obriga a que as empresas se adaptem e formulem novos métodos para que se mantenham competitivas. Para este efeito, necessitam de profissionais motivados e comprometidos com as novas necessidades.

Motivar os colaboradores é um grande desafio para as organizações pois, num ambiente composto por pessoas com diferentes características, personalidades, pensamentos, valores e princípios distintos, gerir a motivação individual obriga a procedimentos diferenciados. É fundamental que as organizações identifiquem as diferentes gerações e procurem uma resposta adequada a cada uma através de novos modelos de gestão e programas de desenvolvimento pessoal.

Com a chegada de novas e diferentes gerações no mercado de trabalho, irá haver sempre reformulações a fazer, porque nenhuma geração é exatamente igual à outra.

Conseguir a motivação da Geração Milénio constitui um grande desafio e um enorme potencial para uma organização, porque estes estão ansiosos por desenvolver algo, gostam de ser desafiados, estão prontos para executar tarefas novas e diferentes, esperam flexibilidade de horários e desejam o *feedback* das suas chefias (Robbins, 2000). Esperam, além de tudo isto, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, que é uma necessidade fundamental para o seu o bem-estar no local de trabalho.

O *coaching* é uma ferramenta que deve ser praticada, pois apoia o colaborador no seu desenvolvimento (Weyland, 2011), na ajuda do caminho que deve percorrer para conseguir atingir os seus objetivos de forma apropriada.

O bom ambiente do local de trabalho, a humildade e a capacidade de escutar que o líder deve ter, é um facto que é apreciado (Weyland, 2011).

Dar autonomia e confiança (Parikh, 2013), permite assumir que a responsabilidade está nas suas mãos e o resultado do trabalho que daí advém, será o melhor (Melo, Santos e Souza, 2013).

Esta é uma geração que gosta de uma organização onde haja um bom espírito de equipa e onde se sintam estimulados para trabalhar e consigam ter perspectivas de progressão na carreira (Soulez C, e Soulez S., 2014).

Pessoas da Geração Milénio são normalmente identificadas como ambiciosas, cresceram com muita informação e com tecnologia (Walmsley, 2007) e, por essa razão, poderão ser responsáveis por mudanças de conceitos no mercado de trabalho.

Empresas em que seja possível o trabalho a partir de casa ou longe da organização (Maciel 2010) e a oportunidade de formação contínua (Gordon 2010) são fatores valorizados para esta geração.

Autonomia, oportunidade para o seu autodesenvolvimento, possibilidade de terem mentores acessíveis e disponíveis (Parikh, 2013), podem ser um dos fatores chave para a sua retenção.

Assim, um dos principais desafios das organizações é fazer com que o convívio entre as diferentes gerações seja harmonioso e produtivo e que sejam aproveitadas as qualidades de ambas ao máximo.

Cada uma das diferentes gerações, seja a *Baby Boomers*, X ou Geração Milénio, têm consigo características diferentes, associadas à sua forma de pensar e de experiência pessoal.

Perante as contrariedades, é necessário que as organizações invistam nos seus colaboradores, pois hoje são fatores críticos de sucesso para as empresas.

Uma forma das organizações conseguirem manter ambas as gerações alinhadas não é apenas encontrarem os defeitos que as separam, mas sim os pontos comuns que as unem e criar sinergias.

De facto, é impossível dissociar o contexto económico-social vivido por uma geração, das suas características pessoais. Em Portugal, é a partir da década de 80 que assistimos à emissão regular da televisão a cores, com apenas 2 canais (RTP 1 e RTP2). No início da década seguinte, assistimos à chegada da internet, que veio revolucionar a comunicação entre indivíduos e contribuir para uma rápida mudança nos processos de aprendizagem e formas de comunicar. Até então, os processos mais tradicionais de comunicação resumiam-se ao telefone fixo e à correspondência por correio. Sem qualquer dúvida, a internet foi uma das principais revoluções do século XX, sendo que respetivo impacto universal, talvez já a partir do início do XXI, criou um movimento impulsionador da mudança. Tudo passou a acontecer muito mais rápido. A destacar, o aparecimento de outros canais televisivos (SIC e TVI), a massificação dos videojogos, o aparecimento dos primeiros telemóveis e ainda o início dos canais por cabo, em meados dessa década. A Geração Milénio teve o privilégio de crescer e aprender com este grande suporte. O rápido acesso à informação, a facilidade em comunicar eliminando a barreira da distância, a introdução da virtualidade no seu processo lúdico, permitido pelas consolas de jogo e computadores, tornaram-nos mais exigentes, mais estratégicos e ambiciosos na concretização dos seus objetivos. Quase como se a vida real fosse um jogo com vários níveis e dificuldades, focando-os em cada nível e não apenas no prémio associado ao fim do jogo. Esta geração também beneficiou, ao contrário das anteriores, de uma maior preocupação e acompanhamento pelos seus progenitores, que pretendiam não estender aos seus filhos a limitação que foram sentindo pela ausência dos seus pais no seu processo de crescimento. Por analogia e consequência, no seu contexto profissional, a Geração Milénio

também passou a não prescindir de acompanhamento através do *coaching*, *mentoring* e *feedback* contínuo.

Existem várias opiniões sobre o intervalo cronológico em que se enquadram algumas gerações, com destaque para a Geração Milénio e seguintes. Apesar de não haver consenso sobre a data concreta de início e de fim desta geração, tenhamos em consideração que a velocidade em que a mudança chega à população não é uniforme entre continentes e até entre países. Mais importante do que designarmos a data exata de início e fim desta geração, é conseguirmos detetar um padrão comum de comportamentos e tendências que resultam da interação do indivíduo com o seu meio (contexto económico, social e cultural). Assim, na minha perspetiva, mais importante do que separar os grupos por idades, é identificar os acontecimentos suscetíveis de provocar grandes alterações no paradigma social e diferenciar uma geração a partir do momento em que poderão beneficiar dessa descoberta, inovação, ou acontecimento.

Considerando que em 2020 esta geração poderá representar 50% da força de trabalho (PwC, 2011), com a entrada de novas gerações no mercado de trabalho e com a continuação das mais antigas, poderá ser de interesse recomendar a continuidade de exploração deste tema, propondo as seguintes questões:

- Como estará a Geração Milénio preparada para os novos desafios da próxima Geração (Z) consideradas como os nativo digitais?
- Como liderar uma equipa multigeracional com sucesso?
- Como serão as características da Geração Milénio em diferentes classes sociais e como será a sua atuação como líderes nas organizações?
- Como serão as organizações dos empreendedores da Geração Milénio
  - Que diferenças apresentam com as organizações dos empreendedores das gerações anteriores?



# Bibliografia

- Alsop, R. 2008. *The Trophy Kids Grow up: How the Millennial Generation Is Shaking up the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. Disponível em: <http://www.amazon.com/The-Trophy-Kids-Grow-Millennial/dp/0470229543> (Verificado em 08 de março de 2016)
- Anantatmula, V. S. e Shrivastav, B. 2012. Evolution of project teams for Generation Y workforce, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 Iss 1 pp. 9 – 26.
- Beauchamp, M. B. e Barnes, D. C. (2015). Delighting Baby Boomers and Millennials: Factors that matter most. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 23, no. 3 (Summer 2015), pp. 338–350.
- BOOG, Gustavo G. O. 2009. O choque das gerações Baby Boomers, X e Y: como sair desta? *Sistema Boog de consultoria*, Brasil. Disponível em: <http://www.boog.com.br/artigos/o-choque-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-sair-desta/> (Verificado em 9 de março de 2016)
- Bourne, M. e Bourne, P. 2009. *Motivating people*, p.5, Londres
- Brack, J. 2012. Maximizing Millennials in the Workplace, *UNC Kenan-Flagler Business School*
- Bresman, H. 2015. What Millennials Want from Work, *Charted Across the World*, Harvard Business Review.
- Brito, L. C. Estrada, R. J. S. E Frazzon, L. S. E Pasini, M. P. B. 2012. Profissionais da Geração Y desvendando os aspetos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho - *XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Brasil. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012\\_TN\\_STP\\_160\\_932\\_20831.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_160_932_20831.pdf) (Verificado em 09 de março de 2016).

Broadbridge, A. e Maxwell, G. e Ogden, S. 2007. 13\_2\_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y, **Career Development International**, Vol. 12 Iss 6 pp. 523 – 544.

Brum, H. e Porto, A. e Brito, L. e Lopes, L. e Obregon, S. 2015. A percepção da Geração Y sobre as técnicas e ferramentas utilizadas pelas organizações para atrair, desenvolver e reter colaboradores. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Perspetivas Globais para a Engenharia de Produção**, Brasil. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_209\\_238\\_28160.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_209_238_28160.pdf)

(Verificado em março de 2016)

Camara, P. B. e Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. 1997. **Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Lisboa.

Carvalho, A. A. e Brito, M. P. V. 2013. **Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional**, Blog de Marco Paulo Valeriano de Brito, Brasil. Disponível em: <http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z> (Verificado em 08 de março de 2016)

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

Cushway, B. e Lodge, D. 1993. **Organizações Planeamento e Comportamento**, Lisboa, pág. 15-17.

- Coutinho, C. e Chaves, J. 2002. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação Universidade do Minho, Minho.
- Crocco, L. e Guttman, E. 2005. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, P.143.
- Crimson Interactive. 2014. <http://www.enago.com.br/blog/obtendo-o-feedback-ideal-do-orientador-para-sua-pesquisa/> (Verificado a 15 março de 2016)
- Cruz, R. 2005. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional** – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Brasil.
- Erickson, T.J. 2008. Plugged in: The Generation Y Guide to Thriving at Work, **Harvard Business Press**, Boston, MA.
- Flink, R. e Ferreira, C. N. e Honorato, G. M. e Araujo, J. R. e Proença, T. S. 2012. Porque e Como atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas, **IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, Brasil. Disponível em:  
[http://www.convibra.org/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_5195.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2012/34/2012_34_5195.pdf)  
(Verificado em março de 2016)
- Gordon, R.S. 2006, The NextGen Librarian's Survival Guide, **Information Today**, Medford, NJ.
- Hurst, J. e Good, L. (2009), Generation Y and career choice, **Career Development International**, Vol. 14 Iss 6 pp. 570 - 593
- Glass, A. 2007. Understanding generational differences for competitive success, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 39 Iss: 2, pp.98 – 103.

- Graça, M. I. 2011. O Investimento em Capital Humano e a Criação de Valor nas Empresas: Uma aplicação às unidades Hospitalares E.P.E Portuguesas, **Dissertação de Mestrado** em Contabilidade e Finanças.
- Gordon, S. 2010. Once you get them, how do you keep them? Millennial librarians at work, **New Library World**, Vol. 111 Iss 9/10 pp. 391 – 398.
- Henriques, M. 1996. **Capital Humano** 1996, Coimbra.
- History. NI. [www.history.com/topics/baby-boomers](http://www.history.com/topics/baby-boomers) (Verificado a 15 de março de 2016).
- <http://www.terapiasdamente.pt/servicos/coaching/empresarial/> (Verificado a 15 de março de 2016)
- Jorgensen, B. 2003. Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight**, Vol. 5 Iss: 4, pp.41 – 49.
- Kabacoff, R. I. e Sessa, V. I. e Deal, J. e Brown, H. 2007. Generational differences in Leader Values and Leadership Behaviors. **The Psychologist-Manager Journal**. Disponível em:
- [https://www.researchgate.net/publication/254310878\\_Generational\\_Differences\\_in\\_Leader\\_Values\\_and\\_Leadership\\_Behaviors](https://www.researchgate.net/publication/254310878_Generational_Differences_in_Leader_Values_and_Leadership_Behaviors) (Verificado em 09 de março de 2016)
- Keeling, S. 2003. **Advising the Millennial Generation**, University of South Carolina Aiken.
- Klasen, N. e Clutterbuck, D. (2002) **Implementing Mentoring Schemes: A practical Guide to Successful Programs**, Oxford, Pág. 14 a 16

- Kullock, E. 2015. Para inovar, a Geração Y precisa de autenticidade, Brasil. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/9700/para-inovar-a-geracao-y-precisa-de-autenticidade.html> (Verificado em março de 2016).
- Kultalahti, S. e Viitala, R..2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 27 Iss: 4, pp.569 – 582.
- LaCore, E. 2015. Supporting millennials in the workplace, **Strategic HR Review**, Vol. 14 Iss: 4.
- Linkedin.** 2012. <http://pt.slideshare.net/dancalds/as-geraes-bbxyz-comportamento-do-consumidor> (Verificado a 15 de março de 2016)
- Maciel, B. N. 2010. Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração y nas organizações, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração, conclusão de curso de graduação para **obtenção de bacharel em administração**, Brasil.
- Melo, F. e Santos, D. e Souza, C. C. 2013. A geração Y e as necessidades do mercado de trabalho contemporâneo “**Um olhar sobre os novos talentos**”, Brasil. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418164.pdf> (Verificado em março de 2016)
- Ng, E. e Schweitzer, L. (2010), New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation, ARTICLE in **JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY**
- Oliveira, M. 2014. As Características das Gerações: **Tradicionalistas, Baby Boomers, X, Y, Z**, Brasil

- Parikh, M. 2013. **Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organizations for Tomorrow**, Management Decision, Vol. 51 Iss: 3, pp.701 – 703.
- PwC, (PricewaterhouseCoopers) 2011. **Millennials at work Reshaping the workplace**. Disponível em:  
<http://www.pwc.pt/pt/advisory/hc-consulting/conhecimento/gerir-talentoamanha.html>  
<https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf> (Verificado em março de 2016)
- Rivera, L. 2014. **American Journal of Sociology**, Vol. 119, No. 4 pp. 1198-1200, University of Chicago Press, Chicago Journals.
- Robbinson, J. F. 2000. **Dominar motivação**, Coleção em 60 minutos, pág. 49-51.
- Ryan, R. M. e Deci, E. L. 2000. **Self determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation**, Social Development, and Well-Being, University of Rochester, American Psychologist. Disponível em:  
[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)  
(Verificado em 08 de março de 2016)
- Silva, P. e Borges, M. 2013. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem, **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Brasília. Disponível em:  
[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGP\\_R250.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGP_R250.pdf) (Verificado em 09 de março de 2016)
- Silva, R. e Gutierrez, R. e Gabriela, C. e Souza, N. e Oliveira, S. (2013). **Motivação da Geração Y no Trabalho. O maior congresso da América Latina**, Brasil. Disponível em: <http://www.umc.br/artigoscientificos/art-cient-0040.pdf> (Verificado em março de 2016).

- Soulez, C. e Soulez, S. 2014. On the heterogeneity of Generation Y job preferences, **Employee Relations**, Vol. 36 Iss: 4, pp.319 – 332.
- Tomaz, R. 2014. A geração dos millennials e as novas possibilidades de subjetivação, **Mestre** pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- Tews, Michael e Xu, John e Drost, Alex. 2015. **Workplace fun matters** **Employee Relations**, Vol. 37 Iss 2 pp. 248 - 267
- Trees, L. 2015."Encouraging millennials to collaborate and learn on the job", **Strategic HR Review**, Vol. 14 Iss 4 pp. 118 - 123
- Valentine, D. B. e Powers, T. L. 2013. Generation Y values and lifestyle segments, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 30 Iss: 7, pp.597 – 606.
- Vogel, V. K. 2014. A influência da geração X e Y no planejamento estratégico das pequenas e medias empresas, **Recrutamento e Seleção**. Disponível em: <http://www.recruitebem.com.br/2014/12/11/a-influencia-da-geracao-x-e-y-no-planejamento-estrategico-das-pequenas-e-medias-empresas/> (Verificado em março de 2016)
- Volpato, M. e Cimbalista, S. 2002. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações** , FAE Business School
- Você ama mesmo o que faz?** <https://vimeo.com/44130258> (Verificado em 08 de março de 2016)
- Wada, K. e Carneiro, A. 2010. As necessidades da geração y no cenário de eventos empresariais en **Contribuciones a la Economía**.
- Walmsley, P. 2007. Playing the workforce generation game: Meeting the HR challenges of changing workforce expectations, **Strategic HR Review**, Vol. 6 Iss 5 pp. 32 - 35

Weyland, A. 2011. Engagement and talent management of Gen Y, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 43 Iss 7 pp. 439 - 445 [Permanent link to this document](#).

Yrle, A. C e Hartman, S. J e Payne, D. M. 2005. Generation X: acceptance of others and teamwork implications, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 11 Iss 5/6 pp. 188-199.

Zemke, R. e Raines, C. e Filipczak, B. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, **AMA**, New York, NY.