

Maria João Almeida e Costa Cardoso Torres

Os *millennials* e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do
Porto

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2019

Maria João Almeida e Costa Cardoso Torres

Os *millennials* e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do
Porto

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2019

Maria João Almeida e Costa Cardoso Torres

Os *millennials* e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do
Porto

Atesto a originalidade deste trabalho

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação da
Prof. Doutora Sandra Tuna.

RESUMO

A presente dissertação tem como tema fulcral as expectativas dos *millennials* relativamente ao mercado de trabalho e às organizações. Partindo de uma revisão bibliográfica de conceitos importantes à compreensão do tema e de uma breve análise de três estudos acerca do tema, procurou-se desenvolver um estudo acerca das expectativas dos estudantes universitários do concelho do Porto. Estes estudantes universitários incluem-se na geração *millennials*, que está a passos largos a entrar no mercado de trabalho em Portugal e no resto do mundo e as suas mudanças de comportamento influenciam a sua postura relativamente ao mercado de trabalho e às organizações. A entrada desta geração está a provocar alterações nas organizações e empresas, a influenciar ativos de outras gerações e a revolucionar as interações profissionais e sociais no contexto laboral. A revisão literária contempla conceitos relacionados com a geração *millennials*, a inserção dos jovens no mercado de trabalho e gestão de pessoas.

Com o objetivo de esclarecer determinados aspetos acerca dos *millennials* em Portugal, foi aplicado um questionário a uma amostra de estudantes do ensino superior do concelho do Porto, sendo uma pesquisa quantitativa descritiva. Como principais conclusões desta pesquisa podemos apontar a preferência dos *millennials* pelo setor privado, em detrimento do setor público, confirmar que existe uma procura por pacotes de benefícios e outras regalias que não o retorno financeiro. Revelou que estamos perante uma geração com grandes preocupações no que toca à responsabilidade social, sendo um dos valores que mais procuram nas organizações, no entanto os salários atrativos continuam a ser um ponto importante.

Palavras-chave: *millennials*, mercado de trabalho, gestão de pessoas, comunicação interna, atração de ativos

ABSTRACT

The present dissertation focuses on the expectations of the millennials regarding the job market and organizations. Starting with a review of literature of important concepts to understand the of subjects in question, but also from a brief analysis of three studies about the same matter, we also aim to develop a study on expectations of the college students in Oporto district. These college students are integrated in the millennial generation, who is currently entering the job market in Portugal and abroad, with different behaviour and posture towards the job market and organizations themselves. The arrival of this generation in the job market is causing major alterations in organizations and companies, causing affecting other generation's assets and revolutionizing the professional and social interactions at the workplace. The literature review includes concepts related to the millennial generation, the inclusion of young people in the job market and also about people management.

With the goal of clarifying about certain aspects of the millennials in Portugal, a survey was applied to a sample of college students in Oporto, which can be described as a descriptive and quantitative research. The major conclusions of this research include millennials preference for the private sector, to the detriment of the public sector, the confirmation of an increasing demand for fringe benefits rather than the financial outcome. It revealed a generation with huge social responsibility awareness, this being one of the most wanted values in an organization for them, nevertheless, attractive salaries are still a central point.

Keywords: millennials, job market, people management, intern communication, asset attraction

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que demonstraram o seu amor, carinho e paciência comigo durante esta jornada, que lidaram comigo nos momentos mais complicados, que me deram motivação para continuar a batalhar e ultrapassar todas as adversidades que o último ano trouxe.

*Sonhar mesmo que seja impossível
Lutar mesmo que o inimigo seja invencível
Suportar a dor, mesmo que seja insuportável
Correr, mesmo onde o bravo não ouse ir
Transformar no bem o que é mal,
mesmo que o caminho seja de mil milhas
Amar o puro e o inocente,
mesmo que seja insistente
Persistir, mesmo quando
o corpo não mais resista
E, afinal, tocar aquela estrela,
mesmo que seja impossível.*

Fernando Pessoa

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	5
1. Os <i>millennials</i>	5
2. Atrair a atenção dos <i>millennials</i> enquanto ativos	9
3. Comunicação interna com os <i>millennials</i>	14
4. A inserção dos jovens no mercado de trabalho	23
5. Gestão de pessoas, capital humano e a sua importância nas organizações	27
6. A procura do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	31
Capítulo II – Estudos sobre millennials	35
1. O estudo <i>Deloitte Millennial Survey</i>	35
2. O estudo <i>Millennials @ Work – Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal</i>	36
3. O estudo <i>Millennials at Work – Reshaping the workplace</i>	38
7. Considerações finais	40
Capítulo III – Metodologia	42
1. Definição do problema, objetivos	42
2. Procedimentos metodológicos	43
i. Tipo de pesquisa	43
ii. Amostra	44
iii. Instrumentos de recolha de dados	44
3. Limitações do estudo	45
4. Recolha e análise de dados	46
i. Caracterização da amostra	46
ii. Preferências dos estudantes do Porto	50
5. Considerações finais	56
CONCLUSÃO	59
BIBLIOGRAFIA	63
ANEXOS	70

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estudos acerca dos <i>millennials</i> no mercado de trabalho	41
Tabela 2 - Metodologia de pesquisa	43

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Job factors valued as Important (adaptado de Brack, 2012, p.5)	13
Gráfico 2 - Sexo	46
Gráfico 3 – Idade	47
Gráfico 4 - Instituição de ensino que frequenta	48
Gráfico 5 - Curso que frequenta	49
Gráfico 6 - Já trabalhou?	50
Gráfico 7 - Área de experiência	50
Gráfico 8 - Pergunta 6 “Classifique as seguintes afirmações de acordo com a sua opinião”	51
Gráfico 9 - Pergunta 7 "Classifique as seguintes condições de acordo com a sua preferência (Sendo que 1 é o mais importante e 4 o menos importante)"	53
Gráfico 10 - Pergunta 8 "Escolha entre as duas propostas"	54
Gráfico 11 - Pergunta 9 "Preferia trabalhar:"	55

INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização está intimamente relacionado com a forma como administra os recursos que tem disponíveis – a grande fatia desses recursos é o capital humano que a organização tem disponível, incluindo todas as suas valências, capacidades e talentos. Se bem estimulado por parte da organização, o seu capital humano desenvolverá então, todas essas competências em prol da organização, dando o melhor de si. Assim sendo, é necessário que a administração do capital humano atue eficazmente de forma a ter uma posição vantajosa no mercado, relativamente aos seus concorrentes (Chiavenato, 1999). A gestão de pessoas tem sido uma matéria à qual as organizações têm prestado mais atenção, e que tem sofrido mutações devido às mudanças que ocorrem no contexto organizacional. A própria mudança de designação desta área da organização – antes designada mais frequentemente por gestão de recursos humanos – reflete a sua evolução, uma vez que as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos da empresa, mas como as detentoras de todo o potencial e conhecimento do qual a organização depende para a concretização dos seus objetivos. A chegada de novas gerações ao mercado de trabalho surge como oportunidade para se mudarem práticas e políticas e promover novos desafios no que toca à gestão de pessoas (Braga e Reis, 2016).

O contexto organizacional atual torna relevante que se percebam as diferenças existentes entre as gerações que estão, neste momento, ativas no mercado de trabalho. Uma dessas gerações são os *millennials* e devido à sua presença, cada vez mais forte, no mercado de trabalho, há a necessidade de as organizações moldarem as suas práticas de forma que consigam ambientes propícios ao completo desenvolvimento das capacidades destes recém chegados ao mercado de trabalho. Se bem administradas pela organização, as diferenças entre as gerações podem transformar-se em ganhos para a organização. Os *millennials* serão o grupo mais importante da população ativa nos próximos anos, por isso, é importante perceber o que pretendem em relação ao seu desenvolvimento profissional, de forma a compreender e responder às suas necessidades. Strauss e Howe (2007) definem os *millennials* como sendo aqueles que nasceram entre 1982 até cerca de 2005. São pessoas que gostam da mudança, da evolução e que não estão satisfeitos a fazer o mesmo durante muito tempo – muitas organizações vão precisar de se adaptar de

forma a acolher esta nova geração no mercado de trabalho e criar estratégias que os convençam a permanecer mais tempo na organização. A sua postura relativamente ao mercado de trabalho difere, em vários pontos, das gerações anteriores, o que não quer dizer que sejam menos competentes ou que arregrem menos valor competitivo à organização – procuram é um maior equilíbrio entre o seu trabalho e vida pessoal. Barton *et al* (2012) acreditam que as organizações que consigam compreender esta geração podem diferenciar-se no mercado e desenvolver relações duradouras com os seus *stakeholders*, prestando atenção no momento, ganhando conhecimentos valiosos para o futuro.

O tema desta dissertação são os *millennials* e as suas expectativas em relação ao mercado de trabalho e às organizações – o estudo a ela associada visa apenas apurar as expectativas em relação ao mercado de trabalho e às organizações dos estudantes do ensino superior do concelho do Porto.

A entrada no mercado de trabalho é um passo que, atualmente, se tem verificado complexo, comparativamente ao que aconteceu com gerações anteriores – é uma fase, atualmente, marcada por desemprego, precariedade, insegurança e instabilidade financeira que tem afetado os jovens também na sua transição para a vida adulta. A transição dos jovens para a vida adulta tem sido um processo que acontece cada vez mais tarde, também marcado pela crescente procura de qualificações e uma permanência mais longa no sistema de ensino. O contexto económico e político do nosso país força-nos a procurar soluções de forma a mantermos os jovens qualificados no país. Para isso, é importante que se perceba quais as expectativas e exigências que têm os futuros jovens qualificados no nosso país. (Alves, 2008). No entanto, por limitações de tempo, vai ser apenas tida em conta para este estudo, uma amostra dos estudantes do ensino superior do grande Porto.

Esta dissertação tem como objetivo entender o que pretendem os *millennials* do mercado de trabalho, mais concretamente, os estudantes do grande Porto e fazer uma breve comparação com resultados obtidos em alguns estudos acerca desta geração. As transformações sociais e o contexto social e económico de Portugal influenciam nestes processos, pelo que aquilo que acontece noutros países ocidentais, no geral, pode não refletir o que acontece relativamente ao panorama internacional.

Tendo em conta os objetivos propostos, foi escolhida uma metodologia quantitativa descritiva, com aplicação de questionários a uma amostra de 229 estudantes do ensino superior do grande Porto. Após a recolha de dados, passou-se à análise através de técnicas estatísticas. Os dados recolhidos foram divididos em duas partes: caracterização da amostra e preferências dos estudantes do Porto. As perguntas são analisadas individualmente, considerando as percentagens das diversas respostas, de forma a tentar responder, por fim, ao problema de pesquisa. As conclusões inferidas acerca dos dados recolhidos, baseiam-se no que foi investigado e escrito durante este relatório. Com esta pesquisa pretende-se um esclarecimento acerca das expectativas dos *millennials*, mais concretamente, os estudantes do ensino superior do Porto, acerca do mercado de trabalho e das organizações, no sentido de compreender como comunicar com este público de forma eficaz.

Esta dissertação está organizada em três capítulos: o capítulo I consta de uma pequena revisão literária acerca de conceitos que se entendem fundamentais para o entendimento pleno desta dissertação: numa primeira estância será caracterizada a geração que deu o mote a esta dissertação – os *millennials* – explicando quem são, o que pretendem e como se comportam em determinados contextos. Iremos abordar de forma breve a problemática da inserção profissional de jovens que é um tema que se tem tornado cada vez mais importante no contexto atual em que a passagem dos jovens para a vida adulta tem sido cada vez mais tardia devido a uma maior permanência no sistema de ensino. Será abordado o tema de como comunicar com este público, no sentido de perceber como os procurar na posição de possíveis ativos de uma organização, bem como entender como é que a boa gestão dessa comunicação pode favorecer a organização e também o possível colaborador. Por fim, uma breve menção a um dos temas da gestão de pessoas mais atuais, que é a procura de um equilíbrio saudável entre a gestão da vida familiar e a gestão da vida profissional. No que diz respeito ao capítulo II, assume um caráter descritivo no que toca à síntese de estudos sobre a temática desta dissertação – serão explorados os estudos: *Millennials at Work – Reshaping the work place*, pela PwC, *The Deloitte Millennial Survey*, *Millennials @ Work - Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*, pela BCSD Portugal, Deloitte e Sonae. O capítulo III contemplará a metodologia de pesquisa, desde a definição do problema aos objetivos do estudo, bem como o esclarecimento dos procedimentos metodológicos, no que concerne ao tipo de pesquisa, à amostra e aos instrumentos de coleta de dados. Será

também dedicado um ponto de forma a explicar todos os percalços e dificuldades na aplicação do questionário. Por fim, proceder-se-á à coleta e análise de dados, com uma breve conclusão sobre os mesmos, tendo em conta o que foi considerado nos capítulos anteriores.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1. Os *millennials*

Millennials é uma designação atribuída às pessoas que nasceram entre 1982 e 2005 (Strauss e Howe, 2007). Segundo o estudo *Millennials @ Work* estamos diante de uma geração que ambiciona o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, estão sempre em busca de reconhecimento, são impacientes, informados e com grande facilidade com novas tecnologias e meios de comunicação. São caracterizados como sendo otimistas em relação ao futuro, apesar de todas as incertezas e instabilidades do mundo de hoje – não baixam os braços aos desafios e gostam de liderar. Segundo o *The 2017 Deloitte Millennial Survey*, os *millennials* em países desenvolvidos estão um pouco mais céticos em relação às mudanças no contexto laboral e à sua inserção no mesmo, enquanto que os *millennials* em países emergentes se encontram mais otimistas em relação ao seu futuro. A sua identidade está intimamente relacionada com todos os acontecimentos que ocorrem durante o seu desenvolvimento como a globalização, a proliferação da Internet e redes sociais, mas também os ataques terroristas e as crises dos mercados, que, conseqüentemente, provocaram a recessão. Kupperschmidt (2000) e DeVaney (2015, p.11) definem o termo “geração” como um grupo de indivíduos que se identificam uns com os outros, partilhando os anos em que nasceram, assim como acontecimentos históricos, sociais que afetam a forma como se desenvolvem e se relacionam.

Para compreender melhor esta geração, Strauss e Howe (2007) acreditam que é preciso perceber a forma como foram educados em crianças e como lidaram com os acontecimentos que marcaram os anos da sua infância – uma geração criada, maioritariamente, por indivíduos da geração *baby boomer* (1944-1964) ou pela geração X (1965-1981), em que as crianças desempenham um papel central no que toca à vida familiar e social, em que os autocolantes como “bebé a bordo” tornaram-se uma marca presente em todos os carros familiares. Por isto, são tipicamente caracterizados por uma proteção excessiva na infância e criados com condições mais privilegiadas que os pais ou avós. Estes esforçaram-se por proporcionar aos filhos melhores condições do que as que tiveram, mais recursos, mais acesso à informação, experiências, condições de estudo e uma infraestrutura de apoio emocional e monetário (Oliveira, 2014). Estamos diante de uma geração que lidou com alguma pressão para se destacar na escola, mas

mais opinativa, tendo sempre algo a dizer tanto no que toca às decisões familiares, como esperam ser tidos em conta para as decisões das organizações em que estão inseridos (Perrone *et al*, 2012).

É uma geração que se caracteriza pela partilha constante de informação, que se mantem em contacto e ligação com o mundo à sua volta através dos meios digitais – envolvem-se mais ativamente com as marcas e conteúdos que lhes despertam interesse e valorizam respostas rápidas e personalizadas por parte das marcas. São definitivamente “nativos digitais” uma vez que cresceram com o proliferar das tecnologias e das redes sociais, usam estas ferramentas no seu todo, de uma forma natural e integradas no seu trabalho (Barton *et al*, 2012). As redes sociais são um meio através do qual as pessoas se reúnem por afinidades, sem barreiras geográficas e partilham conteúdos que gostam e que lhes interessem.

As redes sociais tiveram um crescimento exponencial nos últimos anos, e está a ser cada vez uma prática mais comum em contexto de trabalho, à medida que as organizações se vão apercebendo que as redes sociais têm muitos benefícios se usadas de forma estratégica, sendo uma forma excelente de estarem sempre na mente dos consumidores (Santos *et al.*, 2012). Os *millennials* são uma das gerações que melhor tira partido das redes sociais, usando-as para estarem conectados com um grande número de pessoas, muitas vezes, em tempo real. Barton *et al* (2012) observam que os *millennials* confiam mais na experiência de amigos ou pares do que nas afirmações das empresas em relação aos seus produtos – são uma geração que pondera mais as suas compras, no sentido de fazerem uma pesquisa acerca do produto e opiniões de quem já tenha experimentado, e também no sentido em que procuram em várias plataformas o que pretendem, consultando preços. Quando se fala em comércio, comunicação e relacionamento, as tendências apontam para um universo cada vez mais digital, e é aqui que as organizações devem apostar de forma a manterem-se atualizadas, cativando os seus *stakeholders*. Kotler (2010) acredita que as empresas que se adaptem a esta realidade, estarão melhor preparadas para sobreviverem ao mercado e às suas evoluções.

Sendo que foram uma geração que cresceu numa altura de maior consciência ambiental, ensinados a reciclar, são uma geração que acredita que consegue fazer a diferença, se toda a comunidade agir no mesmo sentido. Apesar de continuarem a ser

voluntários e a contribuir monetariamente para associações de solidariedade social, pretendem também incluir essa atitude no seu dia a dia, apoiando marcas que promovam produções sustentáveis ou que defendam políticas de *fair trade* (Barton, et al, 2012). São socialmente muito ativos, quer na relação com os amigos, mas também na relação em geral com a sociedade – estão mais alerta para os problemas dos outros e têm vontade de fazer a diferença como cidadãos e questionam as atuações do governo (Perrone *et al*, 2012). Acreditam num mundo globalizado, sem fronteiras e sentem-se não só cidadãos do seu país, mas também, cidadãos do mundo.

A captação e retenção de talentos desta geração constitui um novo desafio para gestão de pessoas nas organizações – os *millennials* representam, em Portugal, 27% da população ativa (relatório *Millennials@Work*), um número com tendências para o crescimento. Isto torna imperativo que as organizações dediquem parte do seu tempo a tentar perceber as expectativas desta geração no contexto laboral, de forma a adotarem práticas que retenham estes colaboradores durante mais tempo. São uma geração caracterizada pela busca constante de novas e melhores oportunidades e experiências, pelo que têm tendência a ficar pouco tempo numa organização, ambicionam pertencer a uma cultura organizacional que lhes permita um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, uma flexibilidade de condições de trabalho e que lhes dê também a oportunidade de fazer um trabalho que tenha significado e impacto com o meio envolvente – privilegiam organizações que têm ambições para lá do lucro, que se empenham em melhorar a sociedade e que se comportam de forma ética (Brack e Kelly, 2012). Os *millennials* são desafiadores dos conceitos instaurados no que toca às hierarquias, procurando uma ambiente menos rígido, com mais possibilidade de conexão entre os colaboradores; São orientados para o trabalho em equipa e na igualdade entre todos os colaboradores, forçam as organizações a repensar como recrutam e como desenvolvem e retêm talentos (Perrone *et al*, 2012). “Os *millennials* acreditam serem extremamente capazes e não apreciam o conceito de subir na hierarquia. Muitos *millennials* preferem trabalhar em empresas mais pequenas, onde acreditam ser possível desempenhar um papel mais importante e causar um impacto maior” (DeVaney, 2015, p.13).

Barton, *et al* (2012) afirmam que os *millennials* dão extrema importância à eficiência, rapidez e facilidade em todas as transações de produtos e serviços, em parte

devido a toda a rapidez a que estão habituados, consequência do desenvolvimento e proliferação das tecnologias, em que estas rapidamente ficam obsoletas. São uma geração que não gosta de perder tempo, e sente satisfação em desenvolver o trabalho de forma rápida e eficiente, mas, sempre com um *feedback* constante e imediato acerca da sua performance – procuram trabalhos desafiadores que ponham à prova as suas habilidades e conhecimentos, procuram customização, interatividade, dinamismo e inovação no seu local de trabalho (Perrone *et al*, 2012). Apesar de terem a necessidade de um *feedback* constante, são considerados independentes e autónomos no que toca à realização de tarefas. Perrone *et al* (2012) referem que esta nova força laboral valoriza também a liberdade para tomar decisões, mas tomá-las em conjunto, inseridos num ambiente de trabalho que fomente a boa relação e camaradagem entre colaboradores, com uma comunicação aberta entre todas as hierarquias, com superiores humanos e acessíveis que tenham presente a necessidade desta geração do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como à flexibilidade das condições de trabalhos, como horários e trabalho remoto. Estamos perante uma geração que anseia o sucesso e procura todas as opções que tem ao dispor e esforça-se por se diferenciar de possíveis concorrentes e tem uma orientação muito voltada para o trabalho com significado, que, de alguma forma, acrescente algo à sociedade em geral ou apenas ao meio em que se insere e em identificar-se com os valores da organização em que estão. Para isso, procuram manter-se atualizados ao nível académico, nunca descuidando a necessidade atual de investir na formação, de forma a terem também uma imagem profissional positiva no mercado de trabalho, que também é suportada pelas referências que possam ter de organizações onde já desempenharam funções e consideram que ter uma rede de contactos é crucial para a empregabilidade e para a recolocação profissional (Perrone *et al*, 2012). Feijoo (2011) refere que os *millennials* são impacientes no trabalho “e têm uma elevada autoestima, são fortemente orientados para a inovação e para as tecnologias, e apreciam o trabalho em equipa e a interação em redes informais” (p.108).

Os indivíduos da geração *millennials* não têm medo de mudança e de procurar outras oportunidades de trabalho de forma a que sintam que estão a tirar partido das suas capacidades, mas também de forma a obterem os benefícios que anseiam, ainda que sejam criticados por falta de lealdade às empresas, são rápidos a descobrir melhores alternativas caso não se sintam satisfeitos com a condição em que estão. O seu desenvolvimento pessoal e profissional é posto em primeiro lugar e para isso estão

sempre à procura de oportunidades que potenciem esse desenvolvimento. Para os *millennials*, as boas organizações para trabalhar conferem uma maior autonomia ao colaborador, estimulando o desenvolvimento individual e afetivo do colaborador, importante para que desempenhe as suas tarefas da melhor forma e se relacione de forma saudável com os colegas; Já as não tão boas, caracterizam-nas como excessivamente hierarquizadas, com uma comunicação interna pobre, em que as tarefas são fragmentadas, repetitivas e previsíveis (Perrone *et al*, 2012). Burstein, 2013 (*cit in* DeVaney, 2015) aponta que os *millennials* são mais exigentes com as organizações, no que toca à sua abertura para comentários críticos e construtivos, e acreditam que as organizações deveriam prestar mais atenção a esses comentários. Um gestor deve ter a capacidade de entender a realidade da sua organização, no que toca às possíveis diferenças entre os colaboradores, acentuadas por questões geracionais – cabe ao gestor administrar essas diferenças de forma a que as mesmas promovam o sucesso coletivo da organização (Andrade *et al*, 2012), para não correrem o risco de se tornarem obsoletas.

2. Atrair a atenção dos millennials enquanto ativos

Atualmente a forma de captar, atrair e manter a atenção de ativos competentes no mercado de trabalho mudou drasticamente: há uma maior flexibilidade das relações laborais, um maior número de canais de comunicação, uma maior disponibilidade para trabalhar fora do país e também uma nova postura no que toca à relação com o trabalho. O recrutamento é uma prática organizacional que prende identificar e atrair candidatos competentes que acrescentem valor à organização, podendo ser feita internamente pela organização ou externamente através de profissionais de recrutamento (Holm, 2014). Para a autora esta prática tem um papel fundamental no que toca ao desenvolvimento do capital humano, bem como no planeamento estratégico da gestão de pessoas.

A atratividade organizacional é um elemento vital quando se fala em atrair ativos qualificados (Freeman, 2018). O autor descreve este elemento como sendo um dos maiores desafios organizacionais da atualidade, uma vez que acredita ser a chave para o sucesso e a sobrevivência da organização a longo prazo. Freeman (2018) destaca ainda o conceito de reputação organizacional como sendo a perceção e atitude do *stakeholder* em relação à organização, muitas vezes percecionada como um sinal das

condições de trabalho que oferece e dos valores pelos quais se rege. Os empregadores enfrentam cada vez mais o desafio de recrutar, nutrir e motivar os ativos de todas as idades e com diferentes *backgrounds*. Meister e Willyerd (2010) apontam dez forças que irão afetar os empregadores: a mudança de características demográficas dos candidatos, sendo atualmente mais heterogênea com o crescimento de minorias; a economia do conhecimento, exigindo cada vez capacidades mais específicas; a globalização com a fixação de várias organizações em países como Brasil, Rússia, Índia ou China; um local de trabalho digital; a vulgarização das tecnologias móveis, considerando que em alguns países já existem mais dispositivos do que cidadãos; a cultura da conectividade, seja em gerações mais novas como nas mais antigas, sendo um fenómeno cada vez mais transversal entre gerações; a sociedade da participação, permite que se partilhem informações e opiniões em tempo real; a aprendizagem social no que diz respeito às interações sociais no digital; responsabilidade social empresarial, sendo que é um dos fatores mais atrativos às novas gerações; a integração dos *millennials* no mercado de trabalho, com todas as suas peculiaridades e exigências.

Os *millennials* gostam de ter todas as informações de forma clara na hora de tomar uma decisão, seja acerca da escolha de um caderno e a proveniência do seu papel, seja sobre o melhor carro a comprar tendo em conta as suas necessidades – o mesmo acontece no que toca à escolha de um local para trabalhar, todas as informações consideradas na hora da decisão. As organizações têm de se saber promover, a um nível institucional, mostrar de forma inequívoca o que os diferencia das outras escolhas, de forma a conseguirem captar a atenção dos candidatos mais interessantes para o seu negócio. Os candidatos também fazem o seu “trabalho de casa” aquando do envio de currículos e aquando da marcação de entrevistas, de forma a averiguar se a cultura da empresa, os seus valores e objetivos, se enquadram com a sua personalidade, as suas crenças e com o que ambiciona profissionalmente. Esta geração valoriza empresas que ambicionem e tenham como objetivos algo mais profundo e com mais significado que apenas o lucro monetário, empresas que sejam ativas na comunidade e usem os seus poderes e influências de forma a fazer algo de bom pela sociedade ou, mais não seja, pela comunidade em que estão envolvidos. Segundo o relatório da BCSD Portugal cerca de 90% dos inquiridos consideram os princípios éticos e os valores sociais como um fator importante na hora de tomar a decisão.

Freeman (2018) alerta para a relação existente entre a atratividade organizacional e a responsabilidade social empresarial e em como uma aplicação eficaz da mesma pode trazer vantagem competitiva às empresas na busca pelos ativos mais qualificados:

If we know what millennials value and we know that they will seek those values where they work, we can leverage the values in our favor. Its importante to note that millenials differentiate between cosmetic CSR¹ and effective CSR there for we are not suggesting that managers use these values only figuratively, but actually practice them in order to increase organizational attractiveness. (Freeman, 2018, p.37)

Há uma necessidade constante por parte dos *millennials* no que toca à busca por desenvolvimento pessoal e profissional, pelo que empresas que apostem no desenvolvimento de competências dos colaboradores, formações pagas e outras oportunidades de desenvolverem as suas capacidades estarão, certamente, em vantagem, relativamente àquelas que não valorizam essa necessidade. A formação de ativos nas organizações tem como vantagem a aprendizagem de novos conhecimentos, capacidades e atitudes que sejam relevantes para o desempenho profissional, possibilitando a progressão profissional – acarreta vantagens no sentido de acompanhar a competitividade das organizações, torna o colaborador num sujeito ativo na mudança, ampliando as competências do sujeito. Soares (2013) considera que a formação é imprescindível no que toca aos bons desempenhos das empresas e ao reforço das suas capacidades estratégicas. Atualmente já existem várias organizações que adotam este tipo de políticas como uma forma de retenção de ativos, financiando na totalidade ou parcialmente um curso que tenha relevância para o desempenho da função, estimulando as capacidades do colaborador e a sua satisfação em relação à organização (Flink *et al*, 2012).

O desenvolvimento pessoal e profissional desta geração depende muito da quantidade e qualidade do *feedback* que têm em relação ao seu trabalho, pelo que valorizam empregadores que lhes proporcionem ferramentas de *coaching* de forma a manterem-se envolvidos na organização. Brack e Kelly (2012) referem que o *coaching*

¹ Corporate Social Responsibility – Responsabilidade Social Empresarial (nota acrescentada pela autora da dissertação).

não tem de ser demasiado formal ou consumir demasiado tempo ou recursos: pequenas conversas ou simples trocas de e-mails podem ser pequenos instrumentos valiosos para atrair esta geração. Para estes novos ativos são importantes palavras de incentivo, que os façam sentirem-se mais confortáveis e confiantes, contribuindo sem medo de serem criticados (Brack e Kelly, 2012).

Sentem uma necessidade de orientação constante, olhando para as suas chefias como reesposáveis por essa orientação, não apenas como superiores a quem devem respeito e obediência. Se esta orientação for implementada de forma correta, beneficia não só o ativo *millennial*, mas também o que desenvolve a mentoria (normalmente de uma geração anterior). Além de ser passado o conhecimento do mentor ao mentorado acerca da organização, como esta funciona, os seus valores, o mentor pode aprender com o *millennial* no que toca ao uso de media sociais, *smartphones* e outras ferramentas com os quais esta geração cresceu e com a qual tem muita familiaridade (Michels, 2015). À medida que os *millennials* vão substituindo as outras gerações é importante que o conhecimento e *know-how* dos colaboradores mais antigos seja passado aos novos ativos de forma a manter a vantagem competitiva no mercado.

De forma a atrair colaboradores desta geração com potencial, é necessário estar presente nos mesmos canais que eles frequenta, e dar-lhes a informação de uma forma mais descontraída e espontânea. O uso das redes sociais veio facilitar os processos de recrutamento, com a criação de plataformas como o *LinkedIn*, especialmente para desenvolver uma rede de contactos com profissionais de diversas áreas e empresas. é necessário manter o nome das empresas na cabeça dos possíveis candidatos, mantendo o seu interesse e *engaging* com a organização. O recrutamento online ou *e-recruitment* é já uma realidade tanto em grandes empresas como nas mais pequenas – baseia-se num recrutamento através dos meios online que facilita o processo de recrutamento e a interação com possíveis candidatos (Holm, 2014). Linden (2015) refere que apesar de serem técnicas já usadas por várias organizações pelo mundo, existe muito pouca interação nos mesmos.

Estamos perante uma geração que já não procura o “emprego para a vida” e que não tem constrangimentos em mudar de emprego se assim as condições se proporcionarem. Precisam de sentir que têm um trabalho interessante, que lhes dê prazer, com horários estabelecidos mas que podem facilmente ser alterados, com

possibilidade de se desenvolverem profissionalmente dentro de um ambiente laboral saudável, no qual existe um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e onde são alvo de reconhecimento pelo seu trabalho. Flink *et al* (2012) afirmam que os ativos desta geração são pró-ativos, motivados e com produtividade elevada. Brack e Kelly (2012) afirmam que além da empregabilidade os *millennials* procuram trabalhar numa área na qual se sintam realizados, contextualizados numa organização que lhes permita o desenvolvimento contínuo das suas capacidades. Têm necessidade de um trabalho interessante e desafiante, que se foque no desenvolvimento e consolidação de competências.

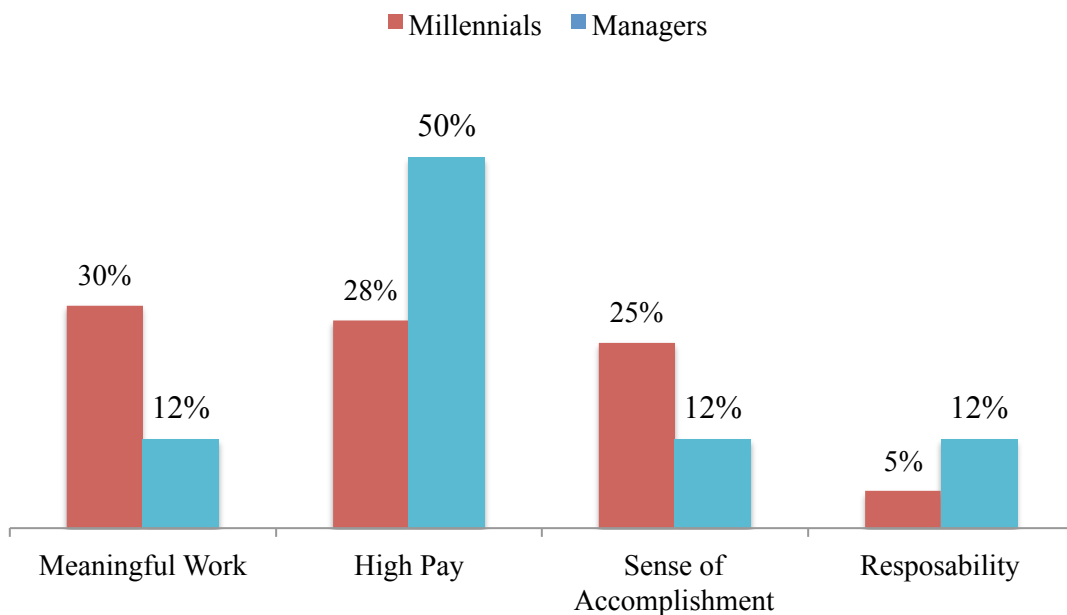


Gráfico 1 – Job factors valued as Important (adaptado de Brack, 2012, p.5)

No Gráfico 1 é possível perceber que esta geração procura valores diferentes quando toca a escolher a organização onde gostaria de estar inserido, tendo uma maior preferência em desenvolver um trabalho com significado do que num salário alto. Procuram esses valores mais que as antigas gerações, que colocam em primeiro a condição de um salário alto, além de procurarem mais responsabilidade que os *millennials*. O trabalho com significado, os sentimentos de realização contribuem para que o colaborador tenha um sentimento de pertença à empresa, culminando num melhor desempenho (Flink *et al*, 2012).

Meister e Willyerd (2010) enumeram cinco princípios essenciais para os locais de trabalho em 2020: colaboração, promovendo o trabalho em equipa; autenticidade, transparência e genuinidade no que diz respeito aos valores da organização; personalização, no sentido de cada ativo ser um individuo singular e devendo adaptar-se estratégias individualmente; inovação, permitindo a sustentabilidade; conexão social que fomente a partilha e a formação de uma comunidade. Os autores acreditam que o recrutamento atualmente deve começar através do digital, com comunicações assertivas e genuínas por parte das organizações, que esclareçam quaisquer dúvidas em relação ao posicionamento, missão, visão e valores que protagonizam.

Olival (2018) refere na sua dissertação dados apresentados por uma empresa de consultoria relativamente ao retorno do investimento em recursos humanos: verificou-se que apesar do grande aumento do numero de funcionários, e conseqüentemente do custo com recursos humanos, não aportou qualquer prejuízo às empresas, pelo contrário, foi gerador de lucro, deixando “evidente que o investimento em recursos humanos é de grande valia para a saúde financeira das empresas” (Olival, 2018, p.9). No entanto, para fazer isto de forma eficaz é necessário conhecer o tipo de candidatos que se procura, de forma a adaptar a abordagem e ser bem sucedido. As empresas e organizações dependem dos seus ativos para ter sucesso e alcançar os objetivos, daí considerar-se cada vez mais importante do ponto de vista estratégico, uma melhor adequação das práticas de recrutamento e captação de talento, de forma a captar o que realmente é adequado ao negocio e à organização, tirando o maior partido das capacidades dos ativos.

3. Comunicação interna com os *millennials*

Curvello (2012) define a comunicação interna como sendo um conjunto de práticas que permitem à organização coordenar estratégias que mantenham a “coesão interna em torno de valores que precisam de ser reconhecidos e compartilhados por todos” (p.22). Ansiliero e Santos (2015) afirmam que a comunicação interna nasceu da necessidade de se comunicar com todos aqueles que compõem a organização e pretende “transmitir com clareza os pensamentos, as ações, os objetivos, ou seja, manter esse público informado sobre tudo o que está acontecendo internamente” (p.10). Os autores

referem ainda que tem também como objetivo estimular a interação entre departamentos e pessoas de forma a que se comprometam com os objetivos da organização, tornando-os mais produtivos, dando assim mais hipóteses ao crescimento da organização. A comunicação interna se bem gerida, é um instrumento para o desenvolvimento de manutenção de um clima organizacional próspero para o alcance dos objetivos fundamentais da organização e seu conseqüente crescimento.

A comunicação interna é a comunicação que integra todos os funcionários e colaboradores que estão diretamente ligadas ao funcionamento da organização e afigura-se especialmente complexa pelo facto de, muitas vezes, ser preciso comunicar com pessoas de diferentes realidades e com diferentes níveis de formação. O seu principal objetivo é a comunicação com os públicos internos, a passagem de informações entre os vários setores, para que estes se sintam motivados e valorizados e deve esforçar-se por ser bidirecional, ou seja, tanto da organização para os colaboradores como dos colaboradores para a organização, mantendo abertos os canais de comunicação. A comunicação interna desempenha um papel fulcral e é parte integrante da comunicação organizacional, que tem como principal responsabilidade a consolidação de relacionamentos interpessoais duradouros e confiáveis entre os colaboradores (Bueno, 2013).

Com a entrada dos *millennials* no mercado de trabalho, colocam-se várias questões no que toca aos valores desta geração e em como isso pode influenciar a organização. Flink *et al* (2012) faz referência à consistência dos conhecimentos técnicos por parte destes jovens, mas que precisavam de melhorar em aspetos mais pessoais: serem menos egocêntricos e amadurecerem enquanto cidadãos de forma a terem mais paciência e sofrerem menos com o stress. Uma grande parte desta geração advêm de uma educação em que os pais foram bastante protetores com eles, e acabaram por lhes debilitar a sua capacidade de aprenderem com os seus erros, o que afeta algumas atitudes como referido por Bueno (2013):

se magoam mesmo com críticas construtivas, não respeitam facilmente a hierarquia e falam o que pensam para qualquer pessoa, sem levar em conta o momento certo, o que, quase sempre, provoca embates com chefias que superestimam a disciplina e o respeito à autoridade. (Bueno, 2013, p.64)

Esta nova geração trás consigo uma nova forma de se relacionar, principalmente nos ambientes corporativos e não estão dispostos a sacrificar a sua vida pessoal pelo trabalho como outras gerações anteriores, exigem mais flexibilidade por parte das organizações no que toca a horários e prazos a cumprir e também com o respeito que recebem por parte das chefias e a exigência de justificações para as ordens que recebem. As relações e interações no contexto de trabalho são influenciadas por várias diferenças na comunicação, afetando a satisfação e a produtividade dos colaboradores (Myers e Sadaghiani, 2010). Bueno (2013) afirma que a inserção dos *millennials* nas organizações é um desafio imposto às organizações pela globalização dos mercados, e para a qual estas ainda não se encontram devidamente preparadas. Os *millennials* são atraídos por conteúdos visualmente ricos, comunicados de forma criativa e atrativa através de novas tecnologias, em canais nos quais estão presentes no dia a dia: não apreciam longos e-mails carregados de informação e preferem muito mais uma comunicação baseada nas redes sociais (ainda que sejam redes criadas para o contexto organizacional) (Neill, 2016).

Vale ainda considerar que apenas uma comunicação bem feita por meio de veículos é insuficiente para criar engajamento. É preciso haver diálogo. Não se pode permitir que apenas um lado (organização) fale. Ela precisa falar, ouvir e compreender. (Ascenço, 2017, p.72)

Existem preocupações em como a entrada dos *millennials* no mercado de trabalho, pode afetar outros membros da organização (de outras gerações) de uma forma negativa, afetando também os processos organizacionais. A geração *baby-boomer*, ainda presente no mercado de trabalho, é uma geração bastante focada no conceito de carreira, pela qual sempre sacrificaram a sua vida pessoal. Já os *millennials* não partilham dos mesmos valores, olhando para o trabalho apenas como um instrumento necessário de forma a terem o estilo de vida que almejam, em que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é uma prioridade (Myers e Sadaghiani, 2010). Enquanto que outras gerações procuravam o conceito de “emprego para a vida”, os *millennials* não têm os mesmos objetivos, tendo uma alta rotatividade no mercado de trabalho, sendo um “movimento constante de massa trabalhadora” (Bueno, 2013, p.63), procurando sempre melhores oportunidades. Myers e Sadaghiani (2010) afirmam que alguns *millennials* vão acabar por ser “marginalizados pelos seus colegas mais seniores, sendo mais difícil ganharem o respeito e a credibilidade no local de trabalho” (p.228).

Atualmente encontramos três gerações no mercado de trabalho: *millennials*, geração X e *baby boomers* que possuem diferenças significativas no que diz respeito aos valores, ideias e aspirações mas também na resistência à mudança (Spies, 2014). Silva e Grosso (2014) revelam três conceitos que devem ser repensados dentro das organizações de forma a que todas as gerações estejam integradas no ambiente de trabalho de forma harmoniosa: desenvolver, potenciar e conectar. Referem ainda a importância de uma capacidade intelectual por parte dos gestores de forma a que consigam tirar partido das diferentes gerações da forma mais eficaz. O desafio da comunicação no contexto laboral com as diferentes gerações é premente nos dias de hoje: se por um lado os *millennials* preferem uma comunicação mais aberta e informal, as gerações mais antigas podem ter preferência por uma comunicação mais tradicional e formal. De acordo com Spies (2014), os *baby boomers* têm preferência por empregos duradouros, com uma cadeia hierárquica evidente e com um crescimento pessoal sustentado pelo tempo de serviço e mérito; já em relação à geração X afirma que são muito embrenhados no trabalho, descuidando muitas vezes a qualidade de vida familiar, em busca pela estabilidade financeira; em relação aos *millennials* refere que estes procuram um crescimento rápido, sem problema de assumir várias responsabilidades simultaneamente, são individualistas e têm grande facilidade e intuição no que toca a trabalhar com tecnologias. Torna-se necessário para a aplicação de uma comunicação interna eficaz uma avaliação do quadro de colaboradores da organização, que permita perceber a sua composição para determinar a melhor forma de, então, organizar a comunicação interna:

(...) o desenvolvimento sustentado de uma empresa baseia-se numa gestão eficiente da interação individual e organizacional dos colaboradores, partilhando uma boa “saúde organizacional” favorável e ao mesmo tempo, procurando soluções concertadas ao nível da criatividade e inovação constantes para uma melhoria contínua da empresa ou organização. (Pereira, 2014, p.103)

Bueno (2013) considera crucial para o comprometimento dos funcionários, uma liderança que consiga estabelecer uma ligação entre os objetivos organizacionais e as exigências e expectativas dos colaboradores, pelo que defende uma liderança aberta que tire partido de novas formas de interação que alimentem os relacionamentos internos e externos da organização:

É imperioso desenvolver processos ágeis e competentes de *feedback*, estabelecer diálogos produtivos e explicar abertamente as “regras do jogo”, viabilizando uma abertura responsável que respeite as individualidades mas não ponha em risco a saúde do ambiente organizacional. (p.68)

Ansiliero e Santos (2015) introduzem a sua publicação acerca de comunicação interna com o conceito de *feedback*, caracterizando-o como sendo um “instrumento de comunicação e avaliação que serve para ajudar a empresa e/ou funcionário a melhorar seu desempenho” (p.8). Assumem ainda ser bastante importante a existência da mesma, de forma a que os gestores consigam corrigir erros e melhorar a organização. No capítulo anterior foi constatado que os *millennials* são uma geração que procura cada vez mais *feedback* acerca do seu trabalho, de forma a melhorarem e corrigirem erros, e querem-no de uma maneira constante pelo que os gestores podem tirar vantagens para as organizações por se envolverem em ouvir os colaboradores e procurar dar-lhes sugestões de melhoria. Myers e Sadaghiani (2010) referem que os ativos desta geração esperam uma relação próxima com os supervisores e de um *feedback* constante dos mesmos e uma comunicação aberta acerca de tudo o que se passa na organização, mesmo que não ocupem um cargo relevante. Esperam dos superiores não só uma comunicação relativa ao trabalho, mas a criação de uma empatia que permita a socialização (Myers e Sadaghiani, 2010). Os autores apontam como causa da necessidade constante de comunicação e *feedback* positivo por parte de colegas e superiores o fluxo de mensagens positivas que receberam dos seus pais ou professores durante o seu percurso e também encorajamento dado por estas figuras, apesar da tenridade e falta de experiências de vida, para que se afirmassem e desafiassem a autoridade.

It is vital for Millennials to feel that learning is horizontal in nature by empowering employees to contribute positively to the company and to have the tools to succeed. The training process should be engaging, rather than just a presentation of information. (Linden, 2015, p.31)

A necessidade de *feedback* por parte desta geração leva-nos a analisar o conceito de salário emocional e qual a sua importância na efetivação da comunicação com o colaborador. Este salário emocional pode ser definido como um conjunto de aspetos emocionais e motivacionais que influenciam as pessoas a relacionar-se ou não com uma organização. Esta é uma tarefa que cabe aos gestores de incluir nas suas rotinas de

gestão de equipas; pode envolver mecanismos mais simples, como um reconhecimento verbal do trabalho ou envolver oportunidades de desenvolvimento profissional. Segundo Ruelas (2017), o termo salário emocional está cada vez mais presente nos contextos laborais atuais como sendo um auxiliar a melhorar os desempenhos dos colaboradores; tem em conta os benefícios não económicos que os colaboradores de uma organização podem obter, de carácter individual ou coletivo, tendo em conta as necessidades observadas (Gómez, 2011). Segundo o autor, há pelo menos quatro benefícios óbvios da adoção do salário emocional (p.8-9): o reconhecimento pessoal e laboral, o incentivo e motivação que garante aos colaboradores, a valorização da cultura organizacional e o compromisso mútuo. Aqueles que se sentem apreciados no seu local de trabalho possuem uma atitude mais positiva e mais confiança nas suas capacidades.

Ansiliero e Santos (2015) fazem referencia a uma “comunicação interna 2.0” que transforma por completo as abordagens tradicionais do conceito, tirando partido das novas tecnologias para uma nova gestão de comunicação com o público interno. Formanchuk (2011) alega que esta comunicação interna que recorre às novas tecnologias, é um grande desafio por implicar uma reconfiguração da organização, relativamente às suas práticas e dinâmicas. A comunicação interna 2.0 envolve mais diálogo, uma comunicação em rede através de meios que permitam interação, tratando a comunicação como um processo, ao invés de um produto (Formanchuk, 2011). Pelo facto dos *millennials* serem uma geração bastante ligada e conectada com o mundo através das tecnologias e redes sociais, um dos pontos chave pode ser efetivar a comunicação interna organizacional através da internet e outras plataformas de comunicação instantâneas, como as redes sociais. As organizações devem considerar a importância deste tipo de plataformas (ex. *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn*) e tirar proveito das mesmas de forma a cativar e aliciar os *millennials*, usando os canais de comunicação em que estes já estão presentes e com os quais estão mais familiarizados e progressivamente esquecer ferramentas de comunicação interna mais tradicionais jornais, boletins, circulares ou quadros de aviso. Linden (2015) refere que os *millennials* tendem a ficar entediados com facilidade, tendo necessidade de trabalhar num ambiente criativo comunicacionalmente, com tecnologia de ponta a partir do qual podem fazer múltiplas tarefas simultaneamente.

O trabalho em equipa e a colaboração é um ponto chave no que toca à forma de comunicar desta geração – sentem-se mais confortáveis a trabalhar em equipa, não só por acharem mais divertido e potenciador de uma maior socialização, mas também por fomentar a inovação e aumentar a produtividade. (Myers e Sadaghiani, 2010). Brack e Kelly (2012) referem-se aos *millennials* como sendo naturalmente predispostos ao trabalho em equipa, desde que os objetivos da mesma sejam claros desde o início. Esta preferência pelo trabalho em equipa tem origem na forma em como foram habituados a trabalhar em equipa durante os seus percursos escolares (Howe e Strauss, 2007). Por outro lado, Myers e Sadaghiani (2010) referem preocupações organizacionais no que diz respeito à velocidade com que certas decisões devem ser feitas, não deixando tempo para que se reúna a equipa e se discuta o problema. Neste contexto, de forma a facilitar o fluxo da informação organizacional e da comunicação surgem as redes sociais corporativas que têm como principal objetivo promover uma alta conectividade dos colaboradores da organização, que aumenta o alcance das informações e aumenta o engajamento com os colaboradores, como o *Intrasocial*², que tem como objetivo proporcionar ferramentas que aproximem as equipas e as tornem mais produtivas, como uma lista de contactos internos e externos da organização, a consulta do regulamento interno, um *chat* de forma a acelerar a comunicação ou possibilidade de um gestor de tarefas para uma melhor organização de tempo.

Pereira (2014) aponta o *endomarketing* como uma ferramenta que tem como principal objetivo a gestão dos diferentes ativos da organização, no qual se enceta um processo bidirecional no que diz respeito ao relacionamento com o público interno: há um comprometimento em relação aos valores e objetivos da organização. Pacheco (2017) define os ativos da organização como sendo os clientes internos, os primeiros clientes de uma empresa, sendo por isso importante que sejam os primeiros a identificarem-se com a empresa e os seus valores. Esta estratégia inclui-se num conjunto de práticas que podemos designar por marketing interno que tem como finalidade reduzir o *turnover*³ e atrair os ativos mais qualificados.

² O *Intrasocial* é uma plataforma de gerenciamento de pessoas, tendo por base a comunicação, colaboração e produtividade. É uma Intranet Social Corporativa que tem como objetivo a automação de processos de Recursos Humanos nas empresas. <https://intrasocial.me/home/>

³ Índice de rotatividade de funcionários.

O *endomarketing* ajuda a desenvolver uma imagem positiva da organização, como sendo um bom local de trabalho, com o intuito de criar equipas motivadas e leais à organização: pretende colaboradores mais motivados, uma otimização da produtividade, uma menor taxa de *turnover*, colaboradores mais engajados e leais à organização e um clima organizacional mais saudável. Delgado (2015b) reitera que as ações de *endomarketing* fomentam uma boa relação entre os colaboradores e organização, uma vez que possibilita a partilha de informações e conhecimentos, com o objetivo de melhorar as relações interpessoais, criando um nível de satisfação e motivação dos colaboradores mais elevado, deixando-os mais motivados para atingir as metas impostas:

Atualmente começa-se a notar que as organizações tendem a não medir esforços para que o trabalho seja revestido em algo agradável para o colaborador, desse modo, empenham-se cada vez mais em propostas que visem o bem-estar físico e psíquico, contribuindo assim para a satisfação das suas equipas. (Pacheco, 2017, p.45)

De forma a implementar uma estratégia de *endomarketing*, são necessárias seis fases (Delgado, 2015b, p.12): diagnóstico do clima organizacional, definição dos objetivos da estratégia, criação de ícones de comunicação interna, divisão do público interno, aplicação da estratégia e definição de um momento para o seu lançamento. O autor refere ainda que estas estratégias devem ser planeadas a curto prazo de forma a serem mais eficazes e com informação atual e relevante para o público interno. Para um desenvolvimento eficaz desta ferramenta é necessário um trabalho de equipa entre os recursos humanos e o marketing da empresa no desenvolvimento de ações que se adaptem aos ativos da empresa, mas que estejam alinhadas com os valores, visão e missão organizacionais. De forma a que deem os frutos necessários as ações de *endomarketing* precisam de possuir algumas características como a fomentação da criatividade, o destaque para os valores e cultura da organização, criação de mensagens simples, foco na formação do colaborador e nos planos de carreira, mas também em sistemas de motivação, valorização e recompensa (Delgado, 2015b). O autor afirma ainda que a comunicação é crucial para que os ativos se integrem nas organizações, estabelecer confiança, aumentar a produtividade e credibilidade.

Douek (2015) aborda o *storytelling* como uma ferramenta para a comunicação interna: defende que o público interno de uma organização tem um fluxo de informação

à qual tem de estar atento bastante elevado, pelo que acredita ser possível atrair a sua atenção através de boas histórias. Afirma que as histórias são uma forma de comunicação à qual o ser humano está habituado desde o início da história do Homem, mas também desde o início da sua vida e que atuam diretamente no nosso sistema nervoso, libertando uma hormona, a ocitocina que faz com que nos identifiquemos com alguma coisa: “(...) boas histórias têm o poder de quimicamente gerar empatia nos humanos.” (p.185). Para este autor a validade desta ferramenta no contexto da comunicação organizacional fundamenta-se pela capacidade das histórias de alimentar relações, disseminar valores e inspirar atitudes e comportamentos nos ativos das organizações.

Observando as transformações ocorridas nas organizações ao longo dos últimos anos é visível um crescente processo de adoção de meios tecnológicos que além de contribuírem para o bom funcionamento da organização têm valor também na forma em como a mesma comunica: a internet e as redes sociais vieram democratizar e promover um maior fluxo de informações, modificando os comportamentos dos indivíduos (Santana *et al*, 2018). Dependendo das características individuais de cada um, comunicar com os ativos da geração *millennial* pode ser um desafio para as organizações: os autores são claros ao afirmar que as formas de comunicação mais tradicionais usadas pelas organizações não estão a conseguir produzir o retorno desejado, reiterando uma necessidade de comunicações direcionadas e inovadoras com oportunidades de interação.

Kunsch (*cit in*. Pessoni e Yizima, 2011) acredita que as organizações necessitam de uma comunicação interna integrada com as estratégias objetivadas e programas que permitam uma sinergia dos diferentes setores da organização. Pessoni e Yizima (2011) acreditam que atualmente as organizações devem “atuar como sistemas abertos, criando novos canais de comunicação, pois no contexto da globalização, comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e sobrevivência das organizações” (p.126). Atualmente, muitas organizações procuram substituir os modelos tradicionais conservadores e autoritários, por modelos modernos que sejam motivadores, através de uma comunicação clara, por a considerarem como um elemento essencial para a prosperidade financeira e à criação de um clima de comprometimento (Serrano, 2001). Para Brack e Kelly (2012) as organizações precisam de criar uma cultura organizacional

que vá de encontro às características dos *millennials*, no sentido de ser mais informal e casual, que estimule a partilha e a inovação. Flink *et al* (2012) refere que o bom funcionamento de uma organização está intrinsecamente ligado ao quão bem as pessoas que trabalham juntas se conhecem e têm noção das capacidades umas das outras.

4. A inserção dos jovens no mercado de trabalho

No início do séc. XX o trabalho era encarado apenas como uma forma de subsistir e sobreviver, e esse sustento vinha todo da terra, na qual toda a família trabalhava, até as crianças quando era necessário (Pigeot e Pigeot, 2017). Depois da Primeira Guerra Mundial, a indústria começou a desenvolver-se, fazendo com que alguns trabalhadores saíssem dos campos para as cidades, à procura de uma oportunidade de um trabalho que lhes pudesse dar mais algumas comodidades. Mas estes trabalhos fabris tornaram-se cada vez mais complexos e intensos, pelo que houve a necessidade dos trabalhadores se organizarem de forma a defender os seus interesses, sempre respeitando os valores e objetivos da sua empresa – assim, surgiram os primeiros sindicatos. Depois de toda a evolução no setor industrial, este entrou em declínio na Europa, dando espaço ao surgimento de um novo setor, o setor terciário, potenciado por “uma população que trabalhava em escritórios, escolas, administrações, e, como sempre, no comércio” (Pigeot e Pigeot, 2017, p.40).

Atualmente, o paradigma é diferente, já não se trabalha apenas suprimir necessidades básicas, mas sim com propósitos de desenvolvimento e enriquecimento pessoal, pretendem sentir-se integrados e envolvidos com aqueles com quem trabalham, sentir que as suas capacidades estão a ser aproveitadas e sentirem-se reconhecidos pelo trabalho que desempenham (Pigeot e Pigeot, 2017). Os autores acreditam que o trabalhador deve sentir que o trabalho lhe trás “satisfação, valorização e reconhecimento” (Pigeot e Pigeot, 2017, p.42), mas ao invés disso, o trabalho é atualmente uma fonte de ansiedade e stress. Durante muitos anos foi visto como um castigo, algo penoso, que traria sofrimento, esforço, regras, mas atualmente o trabalho é visto, não só como fonte de rendimento, mas como parte integrante da vida da pessoa e que valoriza o cidadão como pessoa (Pigeot e Pigeot, 2017). O trabalhador procura no seu trabalho também uma forma de satisfação pessoal, sentir pertença a algo e que está

a contribuir de uma forma positiva para a sociedade em que se insere – “O trabalho apenas pode ser enriquecedor se permitir ao ser humano exprimir-se, libertar sem ser participativo. É uma forma de expressão e de identificação do Homem” (Pigeot e Pigeot, 2017, p.46).

Alves (2008) entende que para se perceber a transição dos jovens para o mercado de trabalho e a relação com o mesmo é necessário entender e definir o que é a juventude/adolescência – a autora assume que existem perspetivas que defendem que a juventude sempre existiu e que outras defendem ser uma construção dos tempos modernos. Para Alves (2008, p.28) “A adolescência é um período problemático e conturbado, durante o qual os adolescentes são confrontados com um conjunto e transformações biológicas e experimentam emoções que não controlam e dificilmente compreendem”. A autora suporta ainda, com referencia a outros autores, que é um período caracterizado por desenvolvimento pessoal, experimentação e auto descoberta, antes da entrada nas responsabilidades de adulto, sendo esta fase importante para a integração do jovem na sociedade. Esta transição está a ser mais tardia na geração de jovens que temos neste momento – os *millennials* - devido a um “aumento generalizado da idade em que os jovens dão por concluída a sua formação, integram a população ativa, abandonam a casa dos pais, se casam ou se envolvem em outras formas de conjugalidade e têm o primeiro filho” (Alves, 2008, p.39). A autora considera que a conclusão da formação académica, é, atualmente, o evento que marca a transição da vida de adolescente para a vida de adulto.

O mercado de trabalho é a relação de procura e oferta entre os trabalhadores e as organizações – constituído pelas ofertas de trabalho das organizações e as capacidades daqueles que estão disponíveis para trabalhar. É um conceito que remonta ao período da Revolução Industrial, em que as relação operário/organização se torna mais importante no contexto económico-social. A inserção profissional dos jovens no mercado de trabalho é desde o final da década de setenta uma das preocupações dos poderes políticos devido às alterações no mercado de trabalho, com a existência de mais oportunidades de qualificações escolares e profissionais (Alves, 2008). A autora refere que a primeira definição científica de inserção profissional foi de John Vincens que a caracterizava como sendo um período de procura de emprego, por parte de alguém que, não agilidade e informação plena acerca de oportunidades de emprego e carreira. O

comportamento de procura de emprego é um comportamento guiado por princípios racionais, que variam de acordo com as características próprias de cada indivíduo, o contexto em que esta inserido e os objetivos que tem para o futuro. A juventude e a relação com o trabalho tem sido cada vez mais um tema importante discutir, de forma a compreender esta relação e poder propor alternativas e soluções para que o processo de transição dos modelos escolares para a vida de adulto. Pigeot e Pigeot (2017) acreditam que o grande problema dos jovens no que toca à inserção no mercado de trabalho está relacionado com a sua “falta de experiência, mas também devido às dificuldades em alinhar a teoria da sua formação profissional com a realidade do trabalho” (p.43).

Guerreiro e Abrantes (2012) afirmam que as transformações sociais, evoluções tecnológicas, desenvolvimento de meios de comunicação contribuíram para que existisse um retardamento na entrada da vida adulta, permitindo assim uma prolongação da juventude, que abre inúmeras oportunidades e experiências, pelo adiamento de responsabilidades vinculativas. Atualmente, os jovens estudam até mais tarde, retardando a entrada no mercado de trabalho, de forma a entrar mais qualificado, num emprego que lhe confira uma posição mais estável e vantajosa no mercado de trabalho (Alves, 2008). Presentemente, assistimos a uma proliferação de contratos de trabalho precários, com baixos salários e muitas vezes a recibos verdes, principalmente quando se tratam de postos de trabalho que exigem menos qualificações. Tem-se verificado uma crescente no que toca ao uso de trabalhadores temporários em detrimento dos contratos de trabalho tradicionais, pela vontade das empresas em cortar custos no que toca aos seus recursos humanos – com estes trabalhadores temporários supre-se a necessidade de assegurar condições como seguros de saúde e seguros de trabalho (Drucker, 2002). Alves (2008) acredita ainda que, no contexto atual, a população jovem é mais qualificada academicamente e tem ao seu alcance as mais variadas oportunidades sociais, mas que também têm mais problemas em transitar para a vida adulta, devido a transformações estruturais na sociedade (ex. maior duração do percurso escolar – embora existam mais oportunidades, os resultados a longo prazo são incertos e imprevisíveis). Segundo Brandão e Marques (2013, p.13), a taxa de atividade dos jovens (15 a 24 anos) decresceu, consequência do prolongamento no sistema de ensino por parte dos jovens, aumentando o seu nível de escolaridade, e também o abandono precoce da educação teve uma evolução favorável ao desenvolvimento económico e

social – neste momento é mais visível em jovens que provêm de famílias com recursos económicos mais limitados.

Em Portugal, tal como na maioria dos países desenvolvidos, na segunda metade da década de oitenta, sofreu um crescimento brutal no que toca à frequência no ensino superior, com o crescimento do ensino público, quer universitário, quer politécnico – em 1988 todos os distritos tinham um pólo de ensino superior (Alves, 2008). O aumento de licenciados, produto do crescimento do ensino superior, tem causado “um desfazamento entre o ritmo de produção dos títulos escolares e a criação de emprego” (Alves, 2008, p. 235). Esta procura pela qualificação está também ligada às compensações económicas e materiais que podem advir de um posto de trabalho de poder. Durante muito tempo a posse de um grau académico foi garantia de acesso a profissões mais qualificadas e melhor remuneradas, mas com o aumento do número de graduados, houve uma grande diminuição dos privilégios que antes lhe estavam associados, tornando assim o diploma “uma chave que destranca portas mas não dá a garantia de as abrir” (Alves, 2008, p.283).

Um maior nível de formação contribui também para o desenvolvimento social e emocional do indivíduo, para desenvolver a sua capacidade de aprendizagem e para o seu enriquecimento cultural (Alves, 2008). Apesar de muitos continuarem dependentes dos pais até mais tarde, não significa que não ponham os seus conhecimentos e valências a proveito da comunidade – envolvem-se em projetos de voluntariado e, muitas vezes, em pequenos projetos locais, como associações de jovens empreendedores que pretendem marcar uma diferença nas suas comunidades e valorizar-se de forma pessoal e profissional, aproveitando os meios que têm disponíveis dessa mesma comunidade (Alves, 2008)

O aumento do desemprego causado nos últimos anos pela crise económica acentuou as dificuldades que os jovens encontram na sua inserção no mercado de trabalho, que deixou de ser um processo rápido e tornou-se num processo complexo e longo, que pode ser facilitado se existir um esforço de forma a compreender comportamentos e atitudes dos jovens durante os seus percursos académicos e profissionais (Alves, 2008). O desemprego juvenil é visto, do ponto de vista político, como o problema à inserção profissional dos jovens – neste momento, de maneira geral, as políticas passam por uma maior aposta na formação e qualificação da mão de obra

juvenil (Alves, 2008). A autora afirma ainda que a causa do desemprego juvenil está “na desadequação entre as qualificações disponíveis e as qualificações requeridas” (Alves, 2008, p.144). Este aumento do desemprego afeta todas as gerações, pessoas de várias idades e em várias áreas, mas os jovens tendem a sentir mais este flagelo “pela transitoriedade, pela intermitência e pela alternância, inscrevendo-os na incerteza face ao futuro e limitando ou comprometendo projetos pessoais, sociais e afetivos” (Brandão e Marques, 2013, p.4).

5. Gestão de pessoas, capital humano e a sua importância nas organizações

A gestão de pessoas é um processo organizacional complexo que tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, passando a ser mais consensual o uso do termo gestão de pessoas – durante muitos anos foi cultivada a ideia de que os colaboradores eram apenas recursos da organização, sendo apenas tratados como tal, pelo que atualmente, o termo gestão de pessoas ganha terreno, pela tomada de consciência de que os colaboradores se afiguram como mais do que recursos, sendo pessoas, com conhecimentos e aptidões das quais a organização depende para o alcance dos seus objetivos. A gestão de pessoas contribui para a prosperidade de uma organização e tem impacto no comportamento dos colaboradores e consequentemente na sua performance (Hailey *et al*, 2005).

A gestão de pessoas é o desenvolvimento eficaz e pleno de práticas que conduzam um bom desenvolvimento e aproveitamento das capacidades individuais do trabalhador, em prol do alcance dos objetivos de negócio – “fala-se hoje em estratégia de recursos humanos como a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter vantagem autossustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado” (Chiavenato, 1999, p.4). O autor define ainda a gestão de recursos humanos como “a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados” (p.8), mas também, como um “conjunto de decisões integradas sobre relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações” p.8).

Para Chiavenato (1999) a gestão de pessoas baseia-se em três pontos fundamentais: tratar as pessoas como seres humanos, cada um com a sua personalidade, capacidades e destrezas e não apenas como recursos da organização; a perceção das

peçoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, sendo impulsionadores da organização, dotando-a de inteligência e talento; entender as peçoas como parceiros ativos da organização, que com as suas capacidades podem conduzi-la ao sucesso. Palminha (2009) sintetiza na sua tese um quadro acerca do impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho de uma organização – práticas como a descentralização, incentivos de pagamento, flexibilidade de competências, formação contínua e avaliações de desempenho, sistemas de recompensas e preocupação com a construção de carreira, parecem ter consequências mais positivas para a organização – a autora refere ainda o estudo de Guthrie (2001) na Nova Zelândia, onde este tipo de práticas se traduziram numa maior retenção de colaboradores e de produtividade da empresa. Ostroff e Bowen (2012) consideram que as práticas de gestão de recursos humanos podem contribuir de várias formas para os resultados organizacionais – aumento da eficiência organizacional, através da melhoria processos operacionais, desenvolvimento do capital humano que influencia os resultados organizacionais, e também o efeito indireto nos resultados da empresa, pela influência no clima organizacional que moldam as atitudes coletivas. Para os autores, as empresas podem influenciar estas atitudes coletivas, implementando um clima interno fértil para o desenvolvimento dos colaboradores.

O sucesso de uma organização prende-se, também, na sua capacidade de estabelecer e manter relações estáveis e duradouras com os seus *stakeholders*, criar produtos e serviços que antecipem necessidades dos consumidores, de forma cada vez mais personalizada. Na era industrial, o capital humano não afigurava a importância de atualmente, em que o capital humano é um meio de atingirem os seus objetivos. Coff (1997) caracteriza o capital humano, numa perspectiva económica, como sendo um ativo estratégico, com capacidade para gerar receita, sob a gestão organizacional - “se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa de saber canalizar os esforços das peçoas para que estas também atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam a ganhar” (Chiavenato, 1999, p.5). Delgado (2015a) afirma que o conceito de capital humano é muitas vezes vago e complexo, caindo-se muitas vezes no erro de caracterizar o capital humano apenas pelo seu nível de escolaridade, mas há contextos mais abrangentes em que se preza não só pela produtividade do colaborador, mas também pelo seu bem-estar e saúde.

O conceito de capital humano pressupõe que as pessoas possuem determinadas capacidades e competências que agregam valor económico para uma determinada organização – é uma fonte de criação e inovação para a organização, pelo que esta deve assegurar-se pelo aproveitamento total do capital humano que detém. Brás (2007) define o capital humano “como o conjunto de características imersas no indivíduo, tais como conhecimentos, experiências, perícias e atitudes, aprendizagem, que torna o recurso humano produtivo” (p.295). Considera o capital humano ser um dos ativos intangíveis mais importantes de uma organização, fulcral no que toca à performance das sociedades do conhecimento, com empregados altamente qualificados que usam as suas competências como principal recurso agregador de valor para a organização.

O valor do capital humano está dependente dos conhecimentos, experiências de cada indivíduo, sendo por isso considerado por alguns autores (Coff, 1997; Grant, 1991) como o recurso mais valioso de uma organização por ser dificilmente imitável. Apesar disto, é necessário ter a noção de que os colaboradores são livres e a qualquer momento podem ter pretensões de mudar de organização, por isso é preciso que se criem condições favoráveis a que o capital humano que sofre maior investimento por parte da organização se mantenha na mesma (Hailey *et al*, 2005). Davenport (2001) refere que a expressão capital humano surgiu pela primeira vez em 1961 num artigo de Theodore Schulltz, economista americano, e para ele o capital humano representa um fator fulcral ao crescimento económico das organizações, por ser composto pelas suas habilidades, conhecimentos e características e também as características que adquiriram da sua experiência e/ou formação. O capital humano afigura-se como um fator de extremo interesse para as organizações pela vantagem competitiva que lhe está inerente, numa economia baseada no conhecimento, nas novas tecnologias e no crescente investimento em departamentos de recursos humanos e de investigação e desenvolvimento (Delgado, 2015a).

Kets de Vries (2003) desafia a eficácia das organizações demasiadamente hierarquizadas, acreditando que estas podem afetar a criatividade dos colaboradores, bem como as relações interpessoais entre os mesmos. O autor acredita que práticas de interdependência de tarefas e mobilidade, estimulam equipas multidisciplinares que levam à emergência de novas ideias. Neste artigo refere ainda que no caso das pessoas criativas a gestão de pessoas pode ser um pouco fechada quando falamos de

organizações mais corporativas e formais, sendo fulcral alguma abertura de forma a não perder capital humano valioso. Nos dias de hoje as organizações têm uma constante necessidade de se manterem atualizadas, em cima dos acontecimentos, precisam de encontrar novas formas de satisfazer essa necessidade, e o investimento no capital humano que detém pode ser uma forma de colmatar falhas e maximizar desempenhos. É necessário envolver os colaboradores na organização, dotá-los de um sentimento de pertença num ambiente aberto e com um pacote de vantagens competitivas de forma a que ele dê o melhor de si para a organização. Soares (2013) considera que no quadro socioeconómico atual, as pessoas devem ser vistas como um investimento estratégico para as organizações pelos seus conhecimentos e valências, afirmando o capital humano como um fator diferencial que sustenta o crescimento das empresas. Chiavenato (1999) afirma que as pessoas podem ser entendidas como parceiras das organizações, na medida em que fornecem conhecimentos e capacidades, que fazem com que tomem decisões racionais para a organização – para o autor, “as pessoas constituem o capital intelectual da organização” (p.7).

Durante muitos anos acreditou-se que era impossível compatibilizar os interesses das organizações com os interesses dos colaboradores. Atualmente as convicções são diferentes; embora devagar, tem-se procurado aos gestores a real importância da gestão de pessoas, no sentido de serem o ativo mais inimitável da organização, e que para que um trabalhador dê o máximo de si pela organização em que se insere, tem de receber contrapartidas que considere que compensam esse esforço.

It's one thing for a company to take advantage of long-term freelance talent or to out-source the more tedious aspects of its human resources management. It's quite another to forget, in the process, that developing talent is business's most important task – the sine qua non of competition in a knowledge economy. (Drucker, 2002, parágrafo 2)

Com isto quer-se salientar a importância do investimento, por parte das organizações, no desenvolvimento das competências e talentos dos seus colaboradores – esta aposta torna-se inevitável numa economia do conhecimento. Ostroff e Bowen (2012, p.212) acreditam que uma maior aposta no que toda a estas práticas, acabam por criar colaboradores mais “produtivos, motivados, satisfeitos e comprometidos”.

6. A procura do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Todos os contextos sociais atuais e as transformações dos últimos anos acarretam consigo problemas e novas necessidades aos trabalhadores ativos no mercado de trabalho. Falamos do papel cada vez mais ativo da mulher no mercado de trabalho, que alterou os paradigmas sociais antigos em que o papel da mulher era ficar em casa a cuidar da mesma e dos filhos, do crescimento da esperança média de vida que aumenta o número de idosos dependentes dos cuidados de terceiros e também o prolongamento da escolaridade nas novas gerações, tornando o papel dos pais mais importante até uma idade mais tardia. Estes contextos tornam premente repensar determinadas estruturas organizacionais com o objetivo de proporcionar uma maior conciliação entre as responsabilidades profissionais e as responsabilidades da vida familiar (Guerreiro *et al*, 2006).

O *work-life balance* é uma temática cada vez mais atual e que está cada vez mais a merecer a atenção das organizações por ser um dos grandes desafios do mercado laboral atualmente, sendo um dos grandes “desafios das sociedades modernas, sobretudo em tempos de instabilidade nos contextos laborais tendo-se mesmo tornado um dos principais assuntos da agenda da Comissão Europeia” (Andrade, 2011, p.42). No entanto, não é uma temática recente: Andrade (2011) afirma que desde os anos 80 do século XX que se tem a noção de que existem dificuldades no que toca ao equilíbrio entre o trabalho e a família. Noutro artigo (Andrade, 2015) associa os estudos dos anos 60 de Rapoport⁴ em que se debruçava acerca de “famílias de duplo-emprego”. Discorre ainda que esta falta de equilíbrio “potencia o surgimento de problemas que se iniciam numa dimensão individual, ao nível do trabalhador e que facilmente se expandem a um âmbito mais alargado como a família e a sociedade” (Andrade, 2011, p.42). No seu estudo, Andrade (2017) percebe que os responsáveis de recursos humanos das organizações, de um modo geral, consideram o equilíbrio trabalho-família como sendo um tema premente e no qual têm sido feitos investimento no seio das organizações.

Nos dias atuais a imagem da mãe em casa a tomar conta dos filhos e o pai a trabalhar durante o dia é cada vez menos comum nas culturas ocidentais; a mulher tem cada vez mais um papel ativo no mercado de trabalho e isso tem como consequência

⁴ Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (1969). *The dual career family: A variant pattern and social change*. *Human Relations*, 22(1), 3-30.

quebras na taxa de natalidade, mas cria também um problema para as famílias no que toca à gestão do tempo entre o trabalho e a vida familiar. Segundo Andrade (2011) a inserção da mulher no mercado de trabalho terá levado a um maior alerta à influência que as responsabilidades profissionais têm na organização da vida familiar, tanto no que toca à execução de tarefas domésticas como no cuidado com os filhos. É cada vez mais uma preocupação de grandes empresas, assegurar que os trabalhadores com filhos tenham condições para o acolhimento de crianças, quer através da criação de infraestruturas próprias para o efeito, quer através da organização de atividades lúdicas temporárias para as crianças (Guerreiro *et al*, 2006). Os autores referem na sua obra algumas empresas em Portugal que são exemplo de boas práticas neste sentido: a TAP e a CP dispõem de infantários a funcionar para os filhos dos seus trabalhadores, a Caixa Económica Montepio Geral atribuí subsídios infantis, dispõem de colónias de férias para os filhos dos trabalhadores e também acordos com empresas de *baby sitting*. No que toca a exemplos internacionais destaca-se o Hospital Saint-Camille em França, que “criou uma associação de serviços local com o objetivo de fornecer aos trabalhadores do hospital vários tipos de serviços, nomeadamente: passagem a ferro, costura, refeições e outros trabalhos domésticos” (p.12), mas também a Deutsche Bahn AG, na Alemanha, que permite a adaptação das escalas de trabalho dos trabalhadores com filhos pequenos ao horário de abertura dos infantários.

Com o crescimento da esperança média de vida, cresceu o número de idosos dependentes do cuidado de terceiros que é mais uma dificuldade da conciliação entre a vida familiar e profissional. Guerreiro *et al* (2006) afirma que “parece ser crucial a criação de serviços especializados na prestação de cuidados, mas também a possibilidade de os trabalhadores facilitadores da prestação de apoio aos seus familiares idosos” (p.13). É realmente importante refletir acerca destes problemas e encontrar soluções que permitam apoiar os colaboradores, como acordos com serviços próximos que possam colmatar estas necessidades. Os autores referem que em Portugal, existem empresas que dispõem de um seguro de saúde que tem a possibilidade de se estender não só aos descendentes mas aos ascendentes dos trabalhadores, o que ajuda os mesmos a dar mais apoio aos seus pais. Andrade (2017) refere que muitos gestores reconhecem a necessidade de estruturas de apoio à prestação de cuidados a crianças e idosos, mas que os custos da criação dessas estruturas são demasiado elevados pelo que tentam disponibilizar acordos e protocolos com entidades prestadoras de serviços nestas áreas.

De acordo com Andrade (2011) “a flexibilidade no local de trabalho enquanto característica da cultura organizacional está frequentemente associada a sentimentos de autonomia e apoio, nomeadamente, para o cumprimento das obrigações familiares” (p.48). Segundo a autora, o facto de os trabalhadores terem um maior controlo sobre os seus horários de trabalho diminui a sensação de conflito entre a vida pessoal e o trabalho, dando uma sensação de controlo do trabalhador em relação ao seu trabalho e à sua vida pessoal:

Millennial employees are used to working a wide variety of hours – some late, some early, some differentiated, e.g. working four hours in the morning and four hours in the evening with some “release” time in the middle of the day, for other non-job related or family activities. (Michels, 2015, p.9)

A flexibilização da organização do trabalho é um ponto bastante essencial para se verificar um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de um trabalhador – por exemplo, poder variar os seus horários consoante lhe for mais conveniente, desde que cumpra o número de horas semanais estipulados ou execute determinada tarefa. Em muitos casos dá-se uma redução efetiva das horas de trabalho, instituem-se bancos de horas ou compactam-se as horas de trabalho de forma a conseguir ter um dia livre extra. No entanto, muitos dos que optaram por assumir horários parciais no trabalho, ainda que por pouco tempo, têm habitualmente mais dificuldades de progressão na carreira e na retoma da sua atividade nos moldes anteriores (Andrade, 2011).

Um conceito bastante importante quando se fala da flexibilização da organização do trabalho é a adoção do trabalho remoto, possibilitando ao trabalhador (quando a índole da sua função assim o permitir) executar determinadas tarefas a partir da sua casa, permitindo assim um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional – esta modalidade considera-se pertinente em casos de trabalhadores que residam longe do local de trabalho, reduzindo o desgaste de deslocações longas diárias (Guerreiro *et al*, 2006). Em Portugal, os autores destacam o exemplo da empresa Bruno Janz que deixa a decisão do tempo de horário de almoço a cargo do trabalhador – pode variar entre trinta minutos a duas horas, consoante o trabalhador achar mais vantajoso, uma maior pausa de almoço ou acabar o dia de trabalho um pouco mais cedo.

Allowing employees to work at Starbucks, at home, at the gym, on the beach, or at 2.a.m. are all traits important to Millennial Nexters. With the global world environment

that many companies are involved in today, having someone up at 2 in the morning to work with China or India when the company is located in the U.S. can be considered a real bonus. (Michels, 2015, p.9)

Guerreiro *et al* (2006) acredita que as empresas têm vantagens ao praticarem políticas organizacionais que promovam a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Segundo os autores estas políticas incentivam à criatividade e motivação dos trabalhadores, a uma comunicação mais saudável e operacional, mas também a introdução de novos métodos ou tecnologias de trabalho. Se bem executadas, estas políticas podem proporcionar uma redução de *turnover*, permitindo assim uma poupança em recrutamento e também reduz os custos com processos de formação. Guerreiro *et al* (2006) defendem ainda que pode aumentar a produtividade, uma vez que os tempos de trabalho são ajustados às necessidades dos trabalhadores e atrai novos potenciais colaboradores para a organização. Referência ainda para a valorização da imagem da empresa na sua área de influência e para o público em geral, gerando notoriedade que se pode refletir num aumento do volume de negócios e para a possível obtenção de reconhecimento por boas práticas de responsabilidade social.

Capítulo II – Estudos sobre *millennials*

Antes de partir para uma breve análise dos três estudos, acha-se pertinente uma introdução inicial no que toca ao contexto dos estudos em questão, bem como as diferenças entre as amostras, ainda que inseridas numa geração específica. Os estudos a considerar são o *The 2017 Deloitte Millennial Survey*, o *Millennials @ Work – Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*, baseado no anterior, em parceria da BCSD Portugal, Deloitte e Sonae, e também o *Millennials at Work – Reshaping the work place*, da consultora PwC. O primeiro é de carácter mais geral relativamente às expectativas dos *millennials*, mas os três com ambição de perceber melhor esta geração no contexto do trabalho – tal como referido no capítulo anterior, esta tem sido uma grande preocupação nas organizações atualmente devido à sua crescente entrada no mercado de trabalho.

Esta breve análise contemplará aspetos dos estudos acima mencionados que se considerem de alguma forma relevantes e essenciais à compreensão desta dissertação como um todo, e que tenham pertinência para a análise dos resultados da pesquisa contemplada no capítulo seguinte.

1. O estudo *Deloitte Millennial Survey*

O estudo baseia-se em questionários respondidos por cerca de 8000 *millennials* de 30 países: esta amostra apresenta um grupo específico desta geração, apenas foram inquiridos *millennials* com habilitações literárias superiores, empregados a tempo inteiro em organizações do setor privado, provenientes de países desenvolvidos e países em desenvolvimento. O estudo explora as preocupações dos *millennials* e as suas expectativas em relação ao futuro e em como as organizações podem ter um papel importante no que toca à melhoria da sociedade em geral. De salientar que este estudo não engloba inquiridos em Portugal.

Um dos primeiros aspetos referidos no relatório, não só no de 2017, mas também nas edições anteriores, é a ansiedade dos *millennials* relativamente ao seu futuro e nas possíveis ameaças – não podemos esquecer todos os contextos sociais e económicos nos quais os *millennials* cresceram que foram referidos no ponto 1 do

capítulo anterior. Apesar disto, nos mercados emergentes os *millennials* percecionam-se mais otimistas do que os *millennials* em países desenvolvidos. Aparentemente, estão mais leais aos seus empregadores do que na edição anterior do estudo, que os autores justificam com a incerteza em que vivem e estão a começar a surgir dados que mostram uma procura por um posto de trabalho mais estável em detrimento de oportunidades como *freelancer*. No entanto, 66% esperam sair da organização em que se encontram enquanto que 27% espera ficar. Este é um ponto bastante importante a considerar, tendo em conta que os *millennials* se caracterizam pela constante procura de novas oportunidades de desenvolvimento de carreira e crescimento.

Os *millennials* procuram locais de trabalho flexíveis que se baseiem em confiança e lealdade – comparando com o ano de 2016, verificam-se mais práticas de trabalho flexíveis no que toca ao tempo de trabalho, ao local de trabalho e às funções que desempenha. Vê-se um aumento do número de *millennials* que têm a possibilidade de escolher (dentro de limites impostos pela organização) os momentos em que estão presentes fisicamente no local de trabalho. Cerca de 84% dos inquiridos afirma algum grau de flexibilidade no local de trabalho e 39% afirmam estar em organizações com grande flexibilidade no local de trabalho.

2. O estudo *Millennials @ Work* – Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal

O estudo baseia-se em 1950 *millennials* com habilitações académicas superiores e que se encontram empregados há mais de 6 meses – 62% têm licenciatura e 49% possuem mestrado. É também importante salientar que 72% trabalham em grandes empresas e 28% em PME's – 35% dos *millennials* que estão estabelecidos em PME's ocupam ou já ocuparam cargos de liderança, em contraste com os 16% que trabalha em grandes empresas. Este estudo aponta 7 grandes pontos acerca dos *millennials* em relação ao trabalho: não pretendem um emprego para a vida, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, gostariam de mais oportunidades para crescer, mais oportunidades de liderança, valorizam organizações que se foquem além dos lucros e valorizam a sustentabilidade das organizações.

O primeiro ponto vai de encontro ao apurado no estudo anterior: metade dos *millennials* inquiridos neste estudo esperam sair da organização em que se encontram e apenas 29% espera ficar. Os *millennials* integrados em PME's que se verificam uma maior intenção de sair num curto espaço de tempo. O estudo refere a importância que os *millennials* dão ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ao desafio financeiro e à possibilidade de viajar e constituir família, surgindo como prioridades relativamente ao sucesso profissional – são mais orientados para a sua vida pessoal em detrimento da profissional. Aquando do momento de escolherem uma organização para trabalhar, dão preferência ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional em detrimento de um pacote salarial competitivo. A flexibilidade de horários e a possibilidade do trabalho remoto é considerado pelos *millennials* como algo que teria um impacto positivo na sua produtividade, sendo também uma prática essencial para a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Os *millennials* inquiridos neste estudo referem que gostariam de ter mais oportunidades para crescer, apesar de em geral sentirem que contribuem para os objetivos globais da organização. É de notar que os *millennials* que apresentam uma maior predisposição a sair da organização em que se encontram são aqueles que estão insatisfeitos com a falta de oportunidades de crescimento, com o reconhecimento recebido e com a aplicação das suas competências. Os inquiridos sentem que deveria ser investido mais tempo em atividades de desenvolvimento de competências. Apesar de a carreira não ser uma das prioridades desta geração, os inquiridos deste estudo consideram muito importante a possibilidade de assumirem posições de liderança (81%) e é um fator de retenção para o mesmos a aposta das organizações no desenvolvimento de novos líderes. Para os *millennials* um líder deve ser inspirador, um pensador estratégico, apaixonado e dotado de competências interpessoais, no entanto, 30% dos que trabalham em PME's afirmam valorizar o autoritarismo no perfil dos seus líderes.

Os valores pessoais e morais, os interesses dos clientes e os objetivos da organização são os fatores que influenciam a tomada de decisão no local de trabalho, atribuindo um grande significado ao vínculo criando com a organização. Isto suporta o ponto seguinte que afirma que os *millennials* valorizam empresas que se focam além dos lucros, por acharem que o setor privado é um dos agentes com maior capacidade de influência. No entanto, acham que os líderes não estão devidamente empenhados em

gerar contributos positivos para a sociedade e não partilham da visão de que a organização deve ir além dos lucros. Os *millennials* integrados em grandes empresas tendem a valorizar mais as apostas de sustentabilidade e compromissos com valores sociais.

O estudo reserva ainda um espaço em que fazem considerações para as organizações de forma a que possam criar condições de resposta a estas expectativas de forma que se estabeleçam relações mais saudáveis com as organizações. Consideram necessário repensar-se o conceito de carreira para além da organização, criando perspectivas a longo prazo para os colaboradores investindo na sua motivação, mas antecipando os riscos que podem correr devido à maior rotatividade de colaboradores. Se existir uma correspondência no que toca às expectativas dos *millennials* e ao que as organizações oferecem, há uma maior probabilidade de satisfação dos colaboradores e possível retenção. A promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, através, não só, de condições de trabalho mais flexíveis são um fator de retenção bastante importante para os *millennials*, bem como uma forma de aumentar a sua produtividade.

O estudo sugere também uma maior aposta no desenvolvimento de talentos e novos líderes, e para isso sugerem que se ofereça mobilidade interna, trabalho em equipa, *feedback* constante e mais confiança para delegar e conferir mais autonomia ao colaborador, de forma a que este se sinta mais motivado e desafiado, principalmente quando falamos de colaboradores mais jovens. A promoção dos valores e cultura da organização é um fator valorizado pelos *millennials*, pelo que o estudo sugere que as organizações valorizem o comprometimento dos colaboradores, definam e comuniquem objetivos para além do lucro e que potenciem a liderança. Nesta linha de pensamento é também necessário corresponder à exigência relativamente aos comportamentos éticos das organizações e as suas práticas de responsabilidade social, bem como envolver os colaboradores em estratégias de sustentabilidade.

3. O estudo *Millennials at Work – Reshaping the workplace*

Dos estudos considerados, este é o mais antigo remontando a 2011, no entanto, tem algumas considerações úteis para esta dissertação. O estudo *Millennials at Work* teve em consideração as respostas a um inquérito online de 4.364 *millennials* com habilitações literárias superiores de 75 países (31 respondentes portugueses).

Uma das referências feitas neste estudo é em relação à lealdade que sentem em relação aos empregadores: o número de respondentes que espera ter apenas entre dois a cinco empregadores durante toda a vida diminuiu (de 78% para 54%), enquanto o número de respondentes que espera ter mais de seis empregadores subiu (de 10% para 25%). Menção também para a importância que conferem ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo um dos benefícios que mais procuram nos empregadores, assim como as oportunidades de desenvolvimento dentro da organização – o segundo mais procurado são horários de trabalho flexíveis e o terceiro a remuneração monetária – curiosamente, acham que as políticas dos empregadores falham para tornar esta realidade possível, com 28% a afirmarem que tinham expectativas mais elevadas em relação ao empregador, no que toca à possibilidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Buscam nos empregadores uma forma de terem oportunidades de progressão na carreira e pacotes de incentivos financeiros, embora cerca de 32% afirme que aceitou um salário mais baixo do que aquilo que esperava.

O estudo foca-se também em perceber o quão satisfeitos estão estes *millennials* com as oportunidades de progressão na carreira – cerca de 50% consideram-se satisfeitos e cerca de 23% insatisfeitos. Falamos de uma geração caracterizada por ser ambiciosa e com vontades fortes de liderança – 56% dos inquiridos acha que conseguia alcançar posições de liderança dentro da organização em que estão. De salientar também que 35% se sentem atraídos por empregadores que ofereçam condições de treinamento e desenvolvimento de capacidades. Pequena nota para uma percentagem de 19% dos respondentes portugueses que acham que a sua motivação e garra podem ser intimidantes para outras gerações dentro do local de trabalho.

Uma das características mais referidas acerca desta geração é sem dúvida a sua fácil relação com as novas tecnologias: 75% deles acreditam que o acesso às tecnologias e o uso das mesmas lhes permite uma maior eficiência no trabalho e 41% dizem mesmo preferir a comunicação via e-mail em detrimento do telefone ou cara-a-cara. Também a identificação dos seus valores com os valores da organização são um fator de peso para os *millennials* – 88% diz mesmo que procura por empregadores que partilhem dos mesmos valores e sentido de importância de responsabilidade social. 86% afirmam considerar deixar o seu emprego caso se sintam descontentes com as práticas de responsabilidade social da organização.

Por fim, espaço para alguns conselhos para os líderes e responsáveis de recursos humanos das organizações de forma a lidarem com esta geração no mercado de trabalho. É referida a necessidade de entender os *millennials* de forma a esclarecer o que os motiva e aplicar estratégias nesse sentido, bem como ajuda-los a crescer de forma pessoal e profissional de acordo com os seus objetivos, através de novos desafios e *feedback* constante, provendo-lhes condições de flexibilidade de horários de trabalho e do encorajamento à formação contínua. É deixado um lembrete aos gestores, de perceberem que os *millennials* não ficam muito tempo no mesmo sítio, sendo inevitável a sua saída.

7. Considerações finais

Após a breve análise destes estudos, acha-se necessária uma pequena síntese dos aspetos de cada um que consideraremos no estudo. De forma a facilitar a perceção destes aspetos optou-se pela construção de uma tabela informativa.

	<i>Deloitte Millennial Survey</i>	<i>Millennials @ Work – Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal</i>	<i>Millennials at Work – Reshaping the workplace</i>
Responsabilidade social / partilha de valores	Procuram locais de trabalho flexíveis – 2/3 afirmam que os empregadores adotaram medidas neste sentido: 69% tempo flexível, e 64% local flexível.	Forte orientação para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; Procuram horários de trabalho flexíveis e trabalho remoto;	Forte orientação para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo um dos benefícios com mais importância; 88% prefere empregadores que partilhem dos

			mesmos valores;
Estabilidade	Sentem-se ansiosos quanto ao futuro; 66% esperam sair da organização em que estão;	<i>Millennials</i> em PME's têm mais intenções de sair da organização; 50% esperam sair da organização, 29% pretende continuar	A expectativa de ter mais do que seis empregadores, passou de 10% para 25%; A expectativa de ter entre dois a cinco empregadores passou de 78% para 54%;
Remuneração			32% aceitaram a salários mais baixos que o expectável;

Tabela 1 - Estudos acerca dos *millennials* no mercado de trabalho

Capítulo III – Metodologia

O presente capítulo contempla a definição do problema, objetivos e hipóteses da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos, que contempla o tipo de pesquisa, amostragem e instrumentos de recolha de dados. Por fim, procede-se à recolha e análise dos dados recolhidos.

1. Definição do problema, objetivos

Para Silva e Menezes (2005) “a pesquisa científica depende da formulação adequada do problema, isto porque objetiva buscar sua solução” (p.31). Os autores consideram que o problema deve ser formulado como uma pergunta de forma a que melhor se identifique o que se deseja pesquisar. Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que para se iniciar uma pesquisa é preciso que já exista uma pergunta para a qual se procura uma resposta. Para esta pesquisa, o problema de pesquisa centra-se em esclarecer as expectativas dos estudantes do concelho do Porto, em relação ao mercado de trabalho e às organizações, de forma a que se possam adequar medidas comunicacionais nas organizações que respondam a essas necessidades. Gil (2002) alerta que a formulação de um problema de pesquisa também se relaciona pelos meios à disposição do investigador e também ao seu interesse, pelo que muitas vezes as pesquisas têm de ser restringidas em alguns aspetos de forma a poderem ser conduzidas. Assim, podemos definir o problema de pesquisa: **“Quais as expectativas dos estudantes do concelho do Porto em relação ao mercado de trabalho e às organizações?”**. Considerou-se um problema pertinente, devido ao facto da geração *millennial* já tenha uma participação no mercado de trabalho de 32% (*in Millennials @ Work - Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*). É também importante perceber na atualidade a temática de gestão de pessoas de acordo com as novas gerações e a sua importância para o desenvolvimento das organizações, sendo uma preocupação crescente de gestores por todo o mundo.

Os objetivos de uma pesquisa pretendem informar os resultados que se pretendem alcançar e devem ser coerentes com o problema proposto (Silva e Menezes, 2005). Os objetivos deste estudo centram-se em apontar as principais expectativas dos

estudantes do concelho do Porto, esclarecer o que mais procuram numa organização, em termos de condições de trabalho e por fim, analisar os dados obtidos e comparar com os dados dos estudos referidos no Capítulo II. Pretende-se fazer um contraponto entre os estudos mencionados atrás, com os resultados desta pesquisa, de forma a perceber as semelhanças e diferenças entre os mesmos. Um objetivo primordial é identificar os valores que têm mais importância para os *millennials*, no que toca a escolher a organização para a qual querem trabalhar, para assim ser mais fácil identificar e pôr em prática a comunicação com este público, no objetivo de os atrair como ativos para a organização.

2. Procedimentos metodológicos

i. Tipo de pesquisa

Para Silva e Menezes (2005) a pesquisa define-se como sendo “um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos” (p.20). Os autores auferem que as pesquisas se podem classificar quanto à sua natureza (básica ou aplicada), quanto à forma de abordagem (quantitativa ou qualitativa) e quanto aos seus objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa). Para Gil (2002) uma pesquisa descritiva tem como objetivo central a enunciação de características de uma determinada população ou acontecimento ou então pela relação entre variáveis, que normalmente assumem a forma de levantamento.

Abordagem da pesquisa:	Quantitativa
Tipo de pesquisa quanto aos objetivos:	Descritiva
Instrumento de pesquisa:	<i>Survey</i> / Questionário

Tabela 2 - Metodologia de pesquisa

Considerando o enunciado por Silva e Menezes (2005), estamos então perante uma pesquisa de abordagem quantitativa por “traduzir em números opiniões e

informações para classifica-las e analisá-las” (p.20), com caráter descritivo uma vez que “visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (p.20), que se servirá de um questionário.

ii. Amostra

A amostra deste estudo considera-se probabilística por agrupamento, uma vez que pretende ser a “reunião de amostras representativas de uma população” (Silva e Menezes, 2005, p.32): neste caso é uma amostra de estudantes do ensino superior do concelho do Porto, inseridos numa população, que é a geração *millennials*. Tornou-se uma escolha conveniente devido ao facto de ser mais fácil incidir numa parte específica da geração *millennials*, e ser mais pertinente para o estudo em questão. Considera-se que todos os elementos da população em causa têm a mesma probabilidade de ser incluídos na amostra. A amostra selecionada de forma aleatória conta com 229 respondentes, estudantes do ensino superior do Porto, inseridos na geração *millennials*.

iii. Instrumentos de recolha de dados

Silva e Menezes (2005) afirmam que a definição do instrumento de coleta de dados está subordinado aos objetivos que desejam atingir. Os autores definem que os mais tradicionais são o de observação, entrevista, questionário ou formulário. No contexto desta pesquisa, foi utilizado como instrumento de recolha de dados o questionário: “uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante” (Silva e Menezes, 2005). Os autores argumentam que este deve ser “objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções” (p.33) e que as perguntas podem ser abertas, fechadas e de múltipla escolha; é necessário ressaltar que neste instrumento de coleta de dados as perguntas devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Gerhardt e Silveira (2009) fazem ainda referência para a utilização de uma linguagem simples e direta, acessível e claro aos respondentes.

O questionário que serve de instrumento a este estudo tem nove perguntas (Anexo D), cinco das quais se destinam à caracterização da amostra e as outras quatro incidem sobre a temática em questão - as expectativas dos estudantes do concelho do

Porto em relação ao mercado de trabalho e às organizações. As perguntas variam de fechadas a abertas, perguntas com resposta livre e perguntas com resposta em escala ou seleção entre opções. O anonimato dos inquiridos foi garantido através da aplicação dos questionários via online, sendo apenas necessário aceder ao link e responder, não contendo qualquer pergunta identificadora do questionado. O questionário teve uma taxa de 100% de conclusão, pelos 229 respondentes.

3. Limitações do estudo

O problema maior para aplicação deste estudo foi, sem dúvida, a divulgação do mesmo: apesar do apoio do Gabinete de Comunicação e Imagem, não foi possível chegar a uma amostra alargada da comunidade estudantil da cidade do Porto. Além de toda a divulgação feita através de redes sociais existiram tentativas no sentido de contactar todas as faculdades do grande Porto, em que a maioria não respondeu. Muitas não podiam aceder ao meu pedido devido ao novo Regulamento Geral da Proteção de Dados. Da parte da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto remeteram-me para a Reitoria da Universidade do Porto, para a qual enviei dois e-mails, sem resposta. Foi feito um contacto telefónico no qual foi explicado que devido ao novo Regulamento Geral da Proteção de Dados todos os pedidos semelhantes estavam em espera e que não sabiam de todo qual o prazo de resposta. Obtive resposta da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto, dizendo que esperariam um contacto da Reitoria da Universidade do Porto de forma a poder colaborar. Por parte da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto apenas foi possível obter resposta automática com o número de pedido e que seria tratado o mais breve possível, no entanto nenhum outro contacto foi feito até à entrega desta dissertação. No entanto, foi possível obter uma resposta positiva por parte da Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo do Instituto Politécnico do Porto. Sem sucesso, também contacto com a Federação Académica do Porto, que se encontrava num processo de mudança de direção. Foram feitos contactos com várias associações de estudantes das quais não foi possível obter respostas. Considero ainda relevante referir que foram feitos dois contactos (um através de e-mail e outro por redes sociais) à Associação de Estudantes da UFP, da qual também não obtive qualquer resposta.

4. Recolha e análise de dados

i. Caracterização da amostra

A amostra foi selecionada de forma aleatória entre os estudantes do ensino superior do Porto, com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos de idade. 229 estudantes do ensino superior do Porto responderam de forma voluntária e anónima a este questionário. Acederam a este questionário através do link partilhado pelos gabinetes de comunicação das faculdades que acederam ao pedido e também do link partilhado nas redes sociais.

- Pergunta 1: Sexo

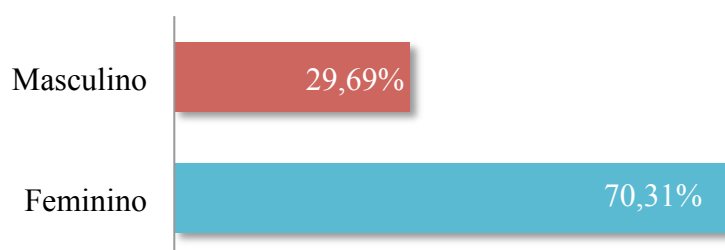


Gráfico 2 - Sexo

No Gráfico 2 podemos ver em evidência uma maior taxa de resposta por parte do sexo feminino, ocupando 70,31% da amostra selecionada e 29,69% respondentes do sexo masculino.

- **Pergunta 2: Idade**

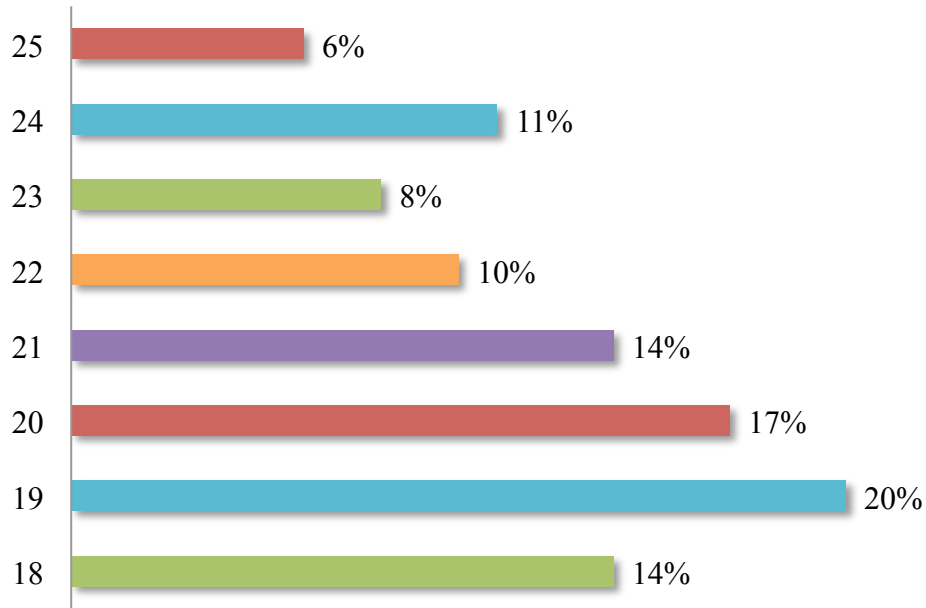


Gráfico 3 – Idade

No que diz respeito às idades dos inquiridos, podemos analisar o Gráfico 3 onde se observam 14% respondentes com 18 anos, 20% com 19 anos, 17% com 20 anos de idade, 14% com 21, 10% dos questionados têm 22 anos de idade, apenas 8% com 23 anos, 11% com 24 anos, e por fim, apenas 6% dos respondentes tem 25 anos. As idades que concentram mais inquiridos é entre os 18 e os 21 anos, pelo que podemos inferir que a maioria dos respondentes se encontram em fase de licenciatura.

• **Pergunta 3:** Instituição de ensino que frequenta

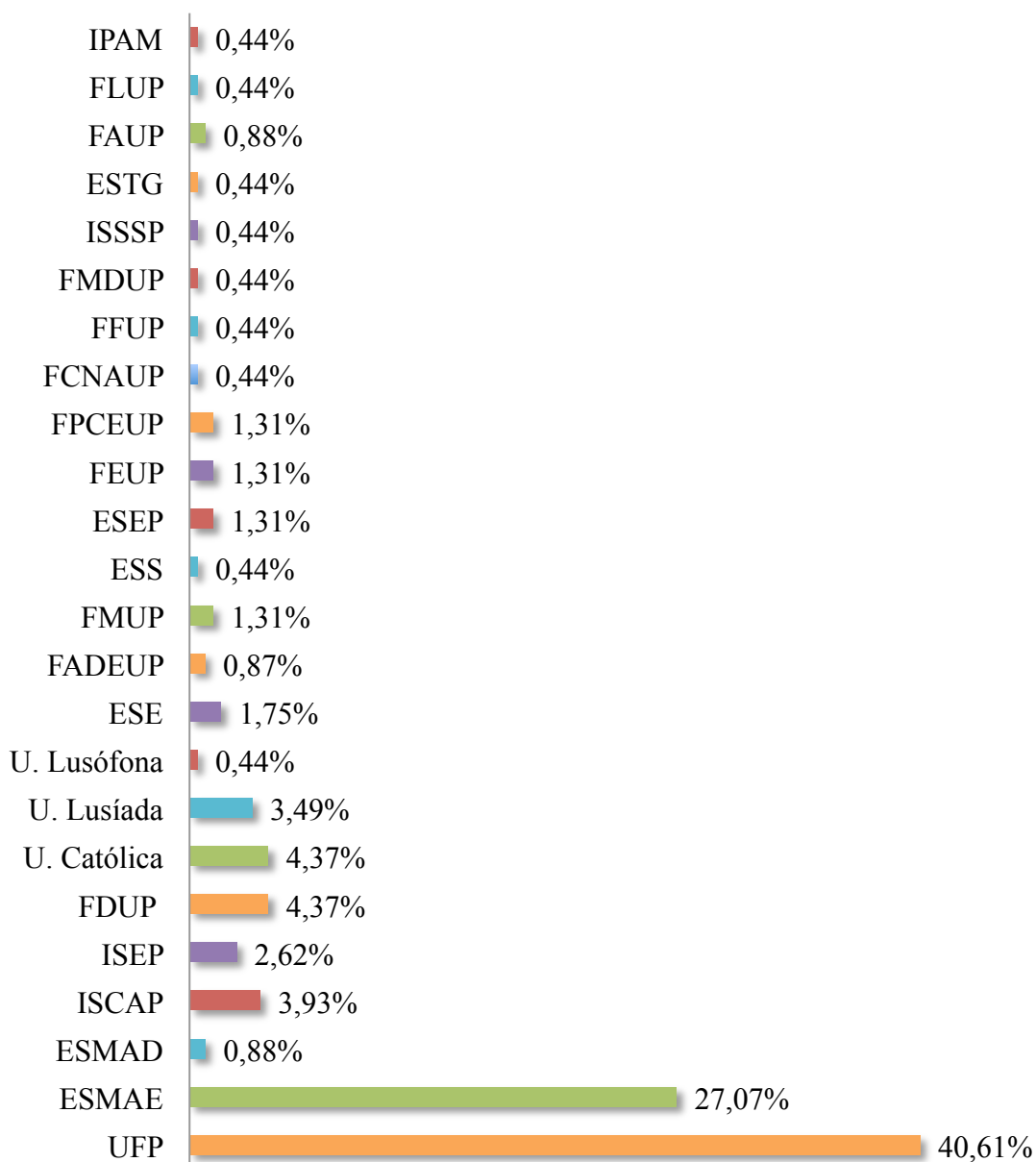


Gráfico 4 - Instituição de ensino que frequenta

Relativamente às instituições de ensino frequentadas pelos respondentes, conseguimos perceber que estão presentes uma quantidade considerável de diferentes instituições do ensino superior do Porto, porém, ao observar o Gráfico 4, é evidente que a maioria dos questionados são alunos da Universidade Fernando Pessoa, seguindo da Escola Superior de Música e Artes de Espetáculo do Instituto Politécnico do Porto, traduzindo-se num total de 40,61% e 27,07%, respetivamente. A expressão evidente destas duas instituições, prende-se com o facto de terem sido as duas únicas que

colocaram o questionário na sua *mailing list*, obtendo assim um maior número de inquiridos.

• **Pergunta 4:** Curso que frequenta

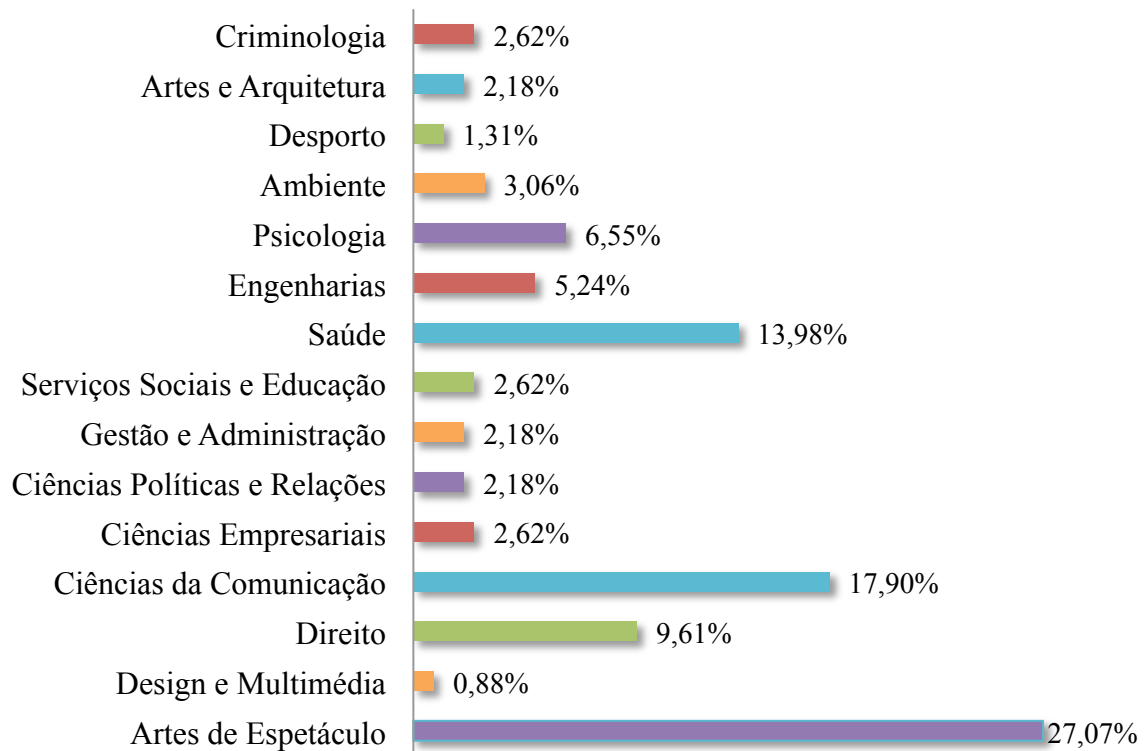


Gráfico 5 - Curso que frequenta

No que diz respeito aos cursos frequentados pelos respondentes, temos uma amostra heterogénea, com vários cursos representados, mas com uma grande representação de cursos da área das artes de espetáculo e da área de ciências da comunicação, que preenchem 27,07% e 17,9%, respetivamente, da amostra, seguido de 13,98% de respondentes em cursos relacionados com saúde e 9,61% em cursos da área do direito. A expressividade de inquiridos na área das Artes de Espetáculo está inerente ao facto de uma das faculdades com mais expressividade e que acedeu ao pedido para partilhar o estudo, tenha uma oferta formativa apenas nesta área.

- **Pergunta 5:** Já trabalhou? Se sim, trabalhou na área ou fora da área de estudos?

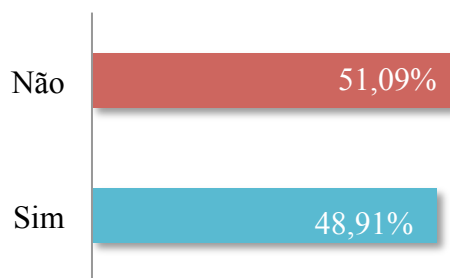


Gráfico 6 - Já trabalhou?

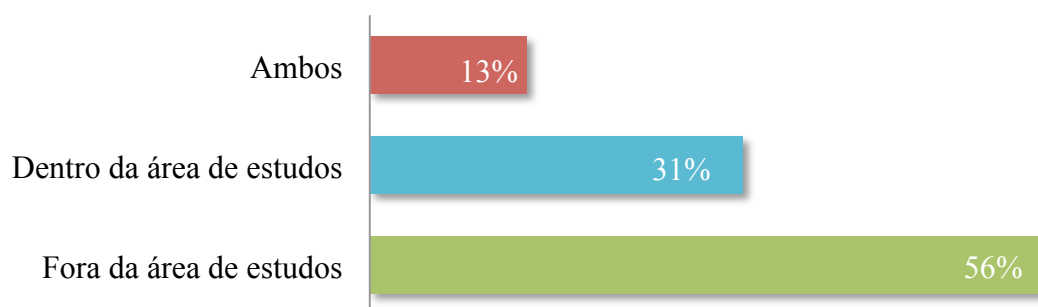


Gráfico 7 - Área de experiência

Tal como representado no Gráfico 6, existe um equilíbrio entre os respondentes que já tiveram contacto com o mercado de trabalho (49%) e aqueles que nunca tiveram uma experiência laboral (51%). Esta pergunta contemplava uma caixa de comentário para quem respondesse “sim”, de forma a identificar se a sua experiência laboral tinha acontecido numa função enquadrada com a área de estudos, ou fora da área de estudos. Como é possível observar pelo Gráfico 7, dos 112 que responderam “sim”, apenas 109 preencheram a informação na caixa de comentário. É possível perceber que a maioria apenas teve experiências laborais fora da área de estudos (56%) e que uma pequena percentagem já experienciou o mercado de trabalho em diferentes áreas.

ii. Preferências dos estudantes do Porto

Neste ponto serão analisadas as perguntas 6 a 9, relacionadas com o tema desta dissertação, necessárias à compreensão do problema de pesquisa e à sua resposta.

- **Pergunta 6:** Classifique as seguintes afirmações de acordo com a sua opinião.

Na pergunta 6 era pedido aos inquiridos que classificassem as afirmações apresentadas, através de uma escala de Likert, variando entre o “muito importante” e o “nada importante”, contando com uma opção de “indiferente”. As afirmações estão relacionadas com aspetos que são valorizados numa organização. No gráfico representado abaixo é possível verificar as preferências dos respondentes.

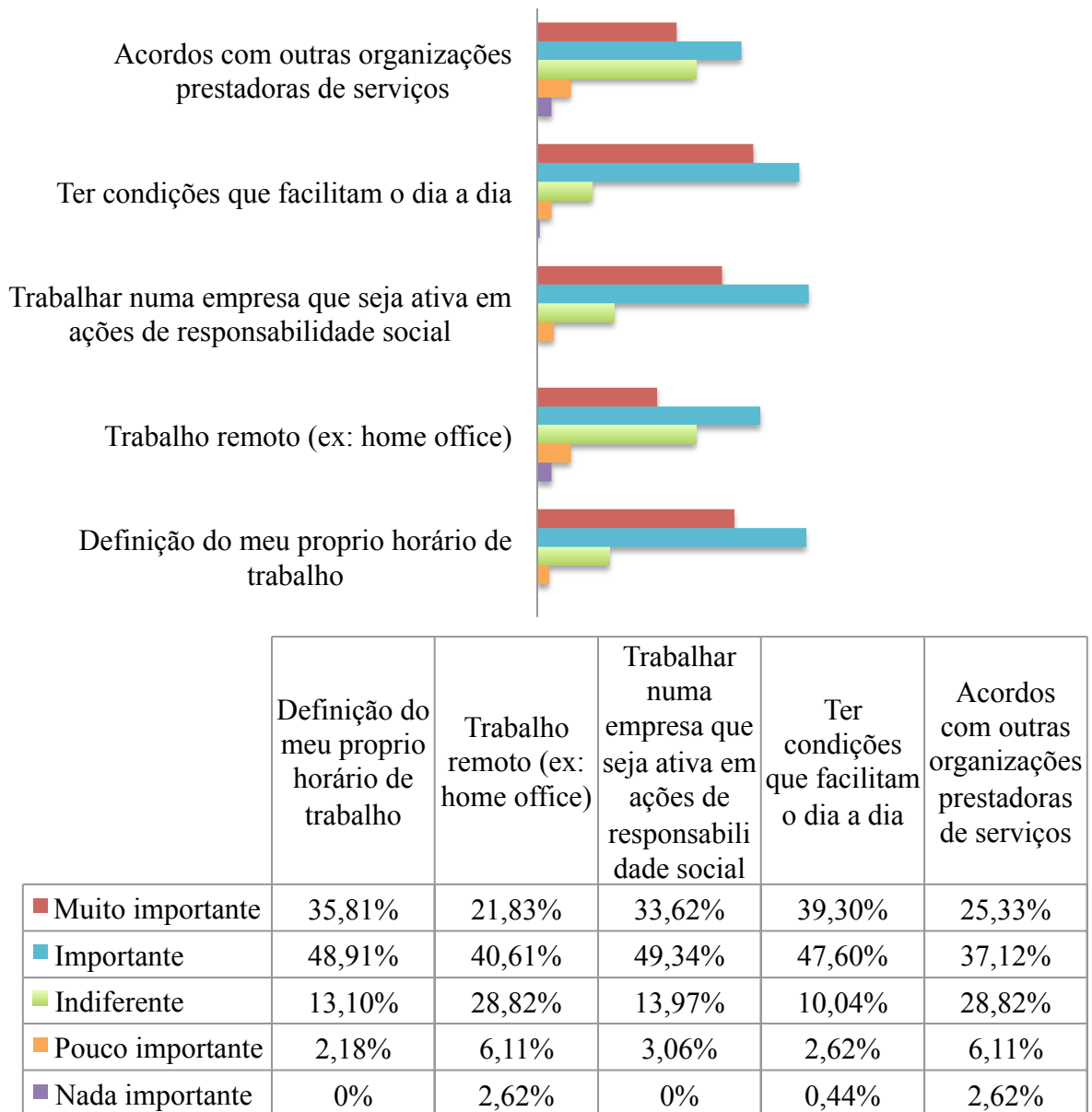


Gráfico 8 - Pergunta 6 “Classifique as seguintes afirmações de acordo com a sua opinião”

No Gráfico 8 é notório que a maioria dos respondentes consideram todas as afirmações como sendo condições “Importantes” ou “Muito importantes”, pelo que é notório uma preferência por empregadores que ofereçam condições atrativas, que proporcionem uma maior qualidade de vida aos seus colaboradores. Ainda de destacar nesta pergunta que a percentagem mais elevada no que toca a “Importante” pertencer à afirmação “Trabalhar numa empresa que seja ativa em responsabilidade social”, indo de encontro ao que foi dito no capítulo I, de estarmos perante uma geração socialmente ativa, mais alerta para os problemas na sociedade, com uma postura maior de entreatuda e de preocupação com o ambiente que os rodeia. Ainda de ressaltar o facto das escolhas “Pouco Importante” ou “Nada importante” terem valores percentuais bastante baixos, e também o trabalho remoto ser a maior percentagem de “Indiferentes”.

- **Pergunta 7:** Classifique as seguintes condições de acordo com a sua preferência (sendo que 1 é o mais importante e 4 o menos importante)

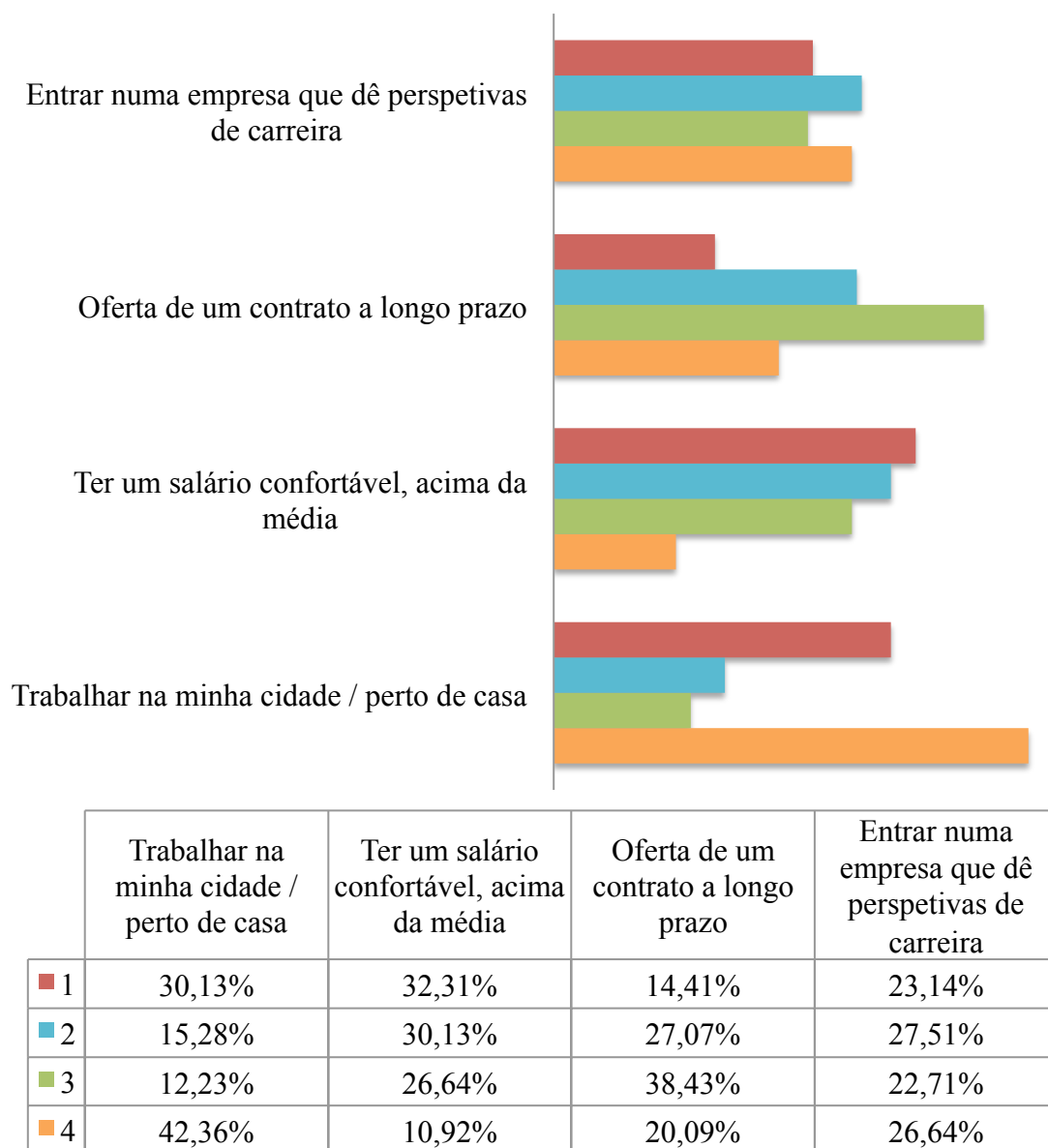


Gráfico 9 - Pergunta 7 "Classifique as seguintes condições de acordo com a sua preferência (Sendo que 1 é o mais importante e 4 o menos importante)"

A pergunta 7 pedia aos inquiridos que dentro das hipóteses dadas, ordenassem consoante a importância que tinham para si, no qual 1 é o mais importante e 4 o menos importante. O Gráfico 9 é a representação visual das respostas à pergunta 7, no qual conseguimos perceber que a condição escolhida mais vezes em primeiro lugar é a opção de “Ter um salário confortável, acima da média”, com uma percentagem de 32,31% de escolha para o primeiro lugar. Segue-se a condição de “Trabalhar na minha cidade /

perto de casa”, com 30,13%, mas é também, a mais escolhida para quarta posição com uma percentagem de 42,36%. Aqui podemos identificar dois tipos de *millennials*: aqueles que estão dispostos a mudar a sua vida completamente de forma a agarrarem a oportunidade que desejam, daqueles que preferem ficar mais perto da casa de família e manterem-se na sua cidade natal.

- **Pergunta 8:** Escolha entre as duas propostas

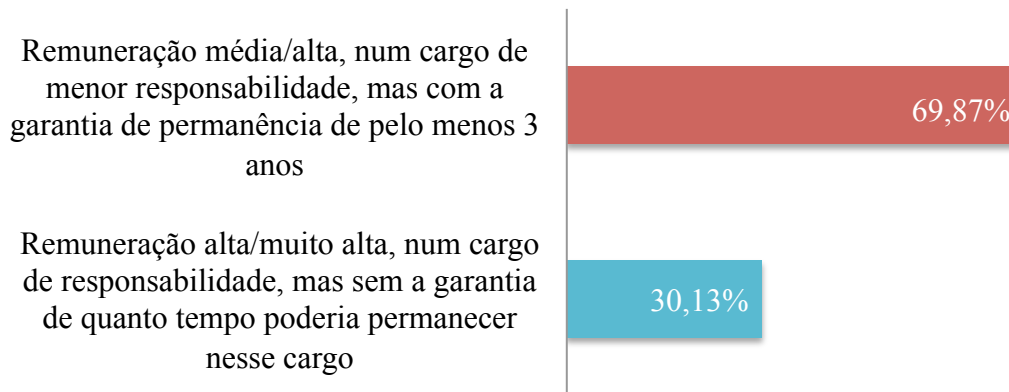


Gráfico 10 - Pergunta 8 "Escolha entre as duas propostas"

O Gráfico 10 mostra-nos uma tendência dos inquiridos para escolherem a opção mais segura, que lhes dá uma permanência de pelo menos 3 anos num cargo, sugerindo a procura de estabilidade por parte dos mesmos, uma vez que têm preferência por um cargo que lhes garante um contrato mais longo, sendo mais fácil no que toca a fazer planos a longo prazo (ex: casar, comprar carro/casa). Estes resultados podem contradizer muito do que se diz, genericamente, em relação aos *millennials*, que procuram formas rápidas de crescer e se desenvolverem no mercado de trabalho – o contexto socioeconómico português pode ser uma justificativa para este resultado, aumentando a procura dos mais jovens por escolhas que lhes concedam mais estabilidade.

- **Pergunta 9:** Preferia trabalhar

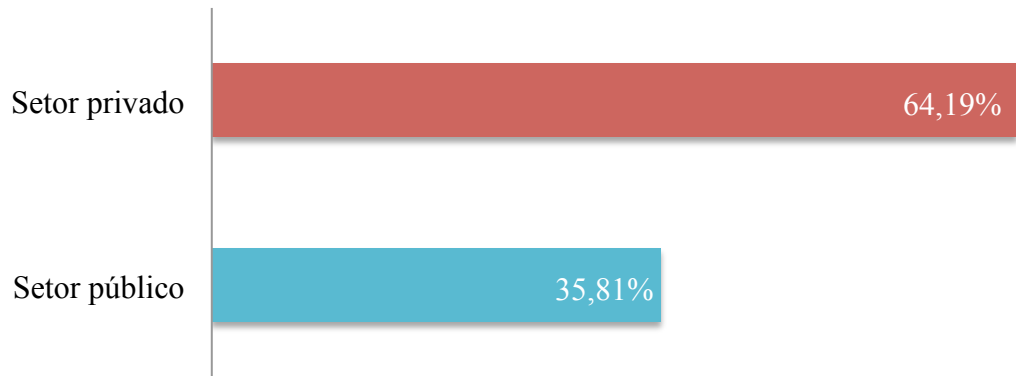


Gráfico 11 - Pergunta 9 "Preferia trabalhar:"

Como podemos verificar pelo gráfico acima representado, a maior parte dos inquiridos prefere trabalhar no setor privado, ao invés do setor público.

5. Considerações finais

No que diz respeito à caracterização da amostra, estamos perante uma maioria de inquiridos do sexo feminino (70,31%), com idades variadas entre os 18 e os 25 anos, com uma maior percentagem entre os 18 e os 21 anos. A maioria dos respondentes são da Universidade Fernando Pessoa e da Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo (40,61% e 27,07%, respetivamente), o restante distribui-se pelas várias faculdades da cidade do Porto, públicas, privadas, universitárias e politécnicas. A área de estudos predominante engloba vários cursos das artes de espetáculo, mas também há uma percentagem alta de respondentes das ciências da comunicação e da área da saúde. Quase metade da amostra selecionada (48,91%) já está ou esteve inserido no mercado de trabalho (ainda que de forma temporária ou sem contrato), a maioria, fora da sua área de estudos (56%).

A presente pesquisa confirmou o que se foi relatando e observando ao longo desta dissertação: estamos perante uma geração mais atenta e consciente acerca dos impactos das suas atitudes para com o meio-ambiente, com uma maior preocupação sobre a sua pegada na sociedade, preocupada com a responsabilidade social da organização, com a qual necessita de partilhar valores para se identificar. No questionário aplicado, 49,34% dos inquiridos classificaram como Importante trabalhar numa organização ativa em ações de responsabilidade social, tendo cada vez mais a ambição de trabalharem para empresas nas quais os gestores e outros superiores vejam a atuação da organização além dos lucros financeiros.

Para os *millennials* selecionados nesta amostra, ter condições no local de trabalho que facilitem o dia a dia e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, é uma condição muito importante (39,30%) – condições com diversos fins, como por exemplo cantinas, ginásios ou creches. Têm uma maior preferência por elas do que por acordos com organizações prestadoras de serviços semelhantes (25,33%). Esta é uma das condições que pode influenciar positivamente no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A definição dos horários de trabalho afigura um ponto importante para esta geração, mais uma vez numa tentativa de conciliar a vida pessoal e profissional, sendo muito importante para 35,81% e importante para 48,91%. Neste seguimento seria de

esperar interesse em práticas de trabalho remoto (*home office*), no entanto foi o ponto que revelou uma maior percentagem de indiferença pelos respondentes (28,82%).

É evidente através desta pesquisa, mais concretamente, no Gráfico 9, a preferência dos inquiridos por uma garantia de permanência de pelos menos 3 anos, com uma remuneração média/alta e menos responsabilidade, em detrimento de oportunidades que ofereçam uma remuneração mais alta, com mais responsabilidades, mas sem garantias do tempo que permaneceria nesse cargo. Esta preferência revela uma procura por estabilidade por parte desta amostra, espelhando a instabilidade e incerteza que os jovens do ensino superior e recém formados sentem no contexto económico atual.

Nos resultados desta pesquisa podemos também apurar uma dualidade no que toca à deslocação da terra natal: enquanto que para cerca de 30,13% a condição mais importante é ficar perto, ao mesmo tempo, 42,36% classificam-na como a condição menos importante na hora de escolher uma oportunidade. Apesar da maior parte dos *millennials* se considerar “cidadão do mundo” e não tem problema em sair da sua terra natal de forma a encontrar a melhor oportunidade, temos ainda uma grande percentagem, que prefere ficar na terra natal, mais perto da sua família.

É conveniente ressaltar que a maioria dos inquiridos nesta pesquisa não estão ainda inseridos no mercado de trabalho de forma completa, ao contrário dos inquiridos nos estudos considerados no capítulo II, nos quais a maioria, se encontra inserida no mercado de trabalho. No entanto é útil no sentido de perceber se as expectativas dos estudantes do Porto em relação ao mercado de trabalho e às organizações, vão de encontro ao panorama dos *millennials* que já se encontram ativos no mercado de trabalho. Apesar disto é possível fazer algumas comparações:

- No que toca à partilha de valores, é visível, através do gráfico 8 que quase 50% dos inquiridos dão bastante importância ao trabalharem para uma organização ativa em responsabilidade social, indo de encontro aos 88% que preferem empregadores que partilhem dos mesmos valores, no estudo *Millennials at Work – Reshaping the workplace*; Este resultado vai de encontro à revisão da literatura, na qual é referida uma vontade dos *millennials* de ter um trabalho com significado.

- A preferência, na pergunta 8, pela opção que atribui uma remuneração média/alta com uma permanência mínima de 3 anos, em detrimento da remuneração alta/muito alta em que o tempo de permanência é incerto, vai de encontro ao referido no *Deloitte Millennial Survey*: um sentimento de ansiedade por parte deste público, procurando assim as opções mais estáveis.
- É possível fazer uma ponte no que toca à flexibilização dos horários de trabalho: os estudos no capítulo II sugerem que muitos dos questionados se encontram insatisfeitos no que diz respeito a este tema e a presente pesquisa apurou que a definição do horário de trabalho é para cerca de 36% “muito importante” e “importante” para cerca de 49%.

De uma forma geral é possível concluir que a pesquisa efetuada foi de sumariamente de encontro ao que foi apurado pelos estudos referidos no capítulo II, revelando uma procura por estabilidade com pacotes de benefícios atrativos e condições que permitam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Todas estas conclusões estão em consonância com o observado na literatura seleccionada no capítulo da revisão.

CONCLUSÃO

A revisão da literatura efetuada para a realização deste estudo permitiu-nos entrar em contacto com alguns conceitos importantes e contextualizantes para a percepção desta dissertação como um todo e no entendimento do problema de pesquisa, bem como dos resultados de dita pesquisa. Foram esclarecidos conceitos acerca dos *millennials*, das suas particularidades, preferências, qualidades e defeitos, valores que procuram nos empregadores e como os atrair e reter nas organizações. A comunicação interna com os *millennials* constituiu uma parte fulcral desta dissertação, sendo essencial de forma a entender as práticas mais frutíferas no contacto com esta geração, no contexto laboral, assim como o esclarecimento de algumas dinâmicas no que toca à inserção de jovens no mercado de trabalho, influenciada pelo contexto social e económico do nosso país. A gestão de pessoas e a importância do capital humano para o desenvolvimento e sucesso de uma organização são também partes fundamentais desta dissertação, abordando conceitos mais ligados à gestão, necessários para a compreensão de dinâmicas comunicacionais e organizacionais.

Os *millennials* estão a passos largos a entrar no mercado de trabalho, sendo já uma das gerações mais desafiantes de gerir e comunicar. Cresceram com o advento das novas tecnologias como a *Internet*, os computadores e os *smartphones*, estando por isso sempre conectados. São uma geração que se define como sendo “cidadãos do mundo”, sendo por isso mais abertos a novas oportunidades, não tendo problemas em afastar-se daquilo que consideram a sua casa para se poderem desenvolver profissionalmente. Estão constantemente em busca de novas experiências e melhores oportunidades profissionais, mas também pessoais. Ao contrário de outras gerações, os *millennials* não pretendem que o trabalho seja a sua vida, mas sim apenas uma parte, acreditando na possibilidade de um equilíbrio entre os dois mundos. Este equilíbrio consegue-se com gestores mais atentos, preocupados e inovadores, que procurem novas formas de gerir pessoas, no sentido de apurarem a sua comunicação com os mesmos. Se conseguirem engajar os colaboradores de forma correta, dentro dos seus termos e preferências, vão conseguir melhores resultados, colaboradores mais motivados, culminando assim num maior sucesso organizacional. À medida que o capital humano muda e mudam as dinâmicas no local de trabalho, é necessário que as organizações mudem no mesmo

sentido, no âmbito cultural e ambiental, imprescindível para se manterem atualizados com as mudanças (Michels, 2015).

A inserção dos jovens no mercado de trabalho é uma questão que se tornou premente no decorrer dos anos, com o crescimento dos ingressos no ensino superior e a procura de qualificações, com o objetivo de melhores postos de trabalho, com melhores ordenados que possibilitem um estilo de vida mais confortável. Este processo está a ser cada vez mais tardio pela busca de formação, prolongando, muitas vezes, a estadia em casa dos pais e a dependência financeira dos mesmos até uma idade mais tardia, conjugado com transformações sociais, evoluções tecnológicas e novos meios de comunicação digitais. Apesar de serem a geração mais qualificada academicamente, têm mais dificuldade em transitar para a vida adulta que as gerações anteriores, consequência da democratização do acesso ao ensino superior.

Atualmente há uma maior preocupação no que respeita à conciliação da vida pessoal e profissional, criando condições para que esse equilíbrio seja conseguido – no ponto 6 do capítulo I é possível ver alguns exemplos de empresas em Portugal que dispõem de infraestruturas, serviços e outras compensações de forma a atraírem e manterem os colaboradores, extensíveis muitas vezes a familiares diretos (cônjuges, filhos, pais). Este tipo de práticas, se bem aplicadas, têm retorno no sentido de engajarem os colaboradores com a organização, fazendo-os sentir parte da mesma, deixando-os confiantes, tranquilos e seguros no que toca ao valor que têm para a empresa, motivando-os a fazer mais e melhor. Infelizmente, no contexto português, formado maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas, nem sempre há possibilidades de criar infraestruturas próprias para estes efeitos. No entanto, há uma prática crescente de empresas a fazer protocolos com outras prestadoras de serviços, no sentido de criar descontos e benefícios. A pesquisa efetuada revelou informações no mesmo sentido, sendo as condições facilitadoras do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional uma das mais procuradas pelos inquiridos – procuram também horários de trabalho mais flexíveis.

A partilha constante de informação por parte dos *millennials* já alastrou também a outras gerações, sendo esta também uma característica do séc. XXI. No entanto esta característica revela-se positiva no sentido em que são muito mais propensos a dinâmicas de comunicação, estando mais predispostos à partilha de ideias, ao *team work*

e ao *team building*. Esta informação, porém, tem de ser clara e objetiva, e disponível em plataformas que se adequem à geração: estar presente nos canais que estes frequentam, e esforçar por comunicar na sua linguagem, sem por em causa a identidade e valores da organização. Esta é uma geração que procura o desenvolvimento pessoal em tudo o que faz, sendo que profissionalmente pretendem estar em constante atualização, por isso valorizam organizações com planos de formação contínua. Além do benefício que tem para os colaboradores, a longo prazo, trará benefícios para a organização: motivando e incentivando o colaborador, tornando-o mais predisposto a ser fiel à organização e sentir-se parte da mesma, é possível tirar partido de uma forma mais eficaz de todas as capacidades e competências dos seus ativos, fazendo assim crescer o negócio.

Esta dissertação propunha-se a abordar conceitos necessários à compreensão do problema de pesquisa – quais as expectativas dos estudantes do concelho do Porto em relação ao mercado de trabalho e às organizações? – mas também ao apuramento de quais seriam essas expectativas desta amostra da geração *millennial*. A pesquisa revelou um nível elevado de importância no que toca à preferência por empregadores que possuam infraestruturas ou condições que permitam facilitar o dia a dia, como cantinas, ginásios ou creches. Os respondentes valorizam empresas que sejam ativas em ações de responsabilidade social, que tentem beneficiar e apoiar o meio em que se inserem. A definição dos horários de trabalho constitui uma prioridade para esta amostra da geração *millennial* e uma forma de conseguirem mais facilmente um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, considerando que são uma geração que não pretende viver de forma exclusiva para o trabalho. Por fim foi possível apurar o observado em outros estudos: uma maior procura por estabilidade, em detrimento a um maior ordenado e a um cargo de responsabilidade, consequência do contexto económico português.

A falta de satisfação no trabalho, acumulada com longas horas de trabalho, salários baixos, falta de engajamento e comunicação adequada com os superiores, falta de acompanhamento e programas de formação contínua, são algumas das razões que motivam esta geração a ter uma rotatividade mais alta. Reter os talentos da geração *millennial* é tida como uma tarefa desafiante mas crucial, considerando que cerca de metade dos que estão empregados em Portugal pretendem sair do emprego em que estão agora (Millennials@Work). As organizações precisam de estar atentas a todas as nuances desta geração, os gestores têm de procurar as melhores formas de estimular e atrair os

talentos desta geração, apostar em formas de comunicar através de sistemas de comunicação abertos que estimulem a partilha e inovação e estabeleçam uma relação de confiança e respeito mútuo (Serrano, 2001; Brack e Kelly, 2012).

BIBLIOGRAFIA

Alves, N. (2008). *Juventudes e Inserção profissional*. Lisboa: Educa / Unidade de I&D de Ciências da Educação.

Ansiliero, G., Santos, S. (2015). *A comunicação interna e o endomarketing*. ACSA Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 7-18, jan./jun. - Unoesc & Ciência.

Andrade, C. (2011). *Work-life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar*. Exedra: Revista Científica - Publicação electrónica semestral da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra nº3, pp. 117-130.

Andrade, C. (2015). *Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação*. Dedicar. Revista de Educação e Humanidades, 8, 117-130.

Andrade, C. (2017). *Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: a visão dos Diretores de Recursos Humanos*. DEDiCA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, 11 (2017) março, 101-114.

Andrade de S. I., Mendes, P., Correa, D. A., Zaine, M. F., & Oliveira, A. T. (2012). *Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública*. In IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf> [acedido a 21 de junho de 2018].

Ascenço, A. (2015). *A gestão da geração Y: comunicação interna para jovens líderes*. Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Casper Libero. Volume 2, pp.70-73.

Barton, C. Fromm, J., Egan, C. (2012). *The Boston Consulting Group*. The Millennial Consumer – Debunking Stereotypes.

Brack, J., Kelly, K. (2012). *Maximizing Millennials in the Workplace*. UNC Kenan-Flagler Business School

Braga, B. M., Reis, G. G. (2016). *Atraindo talentos por meio do employer branding*. GV-executivo, 15(1).

Brás, F. (2007). *Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano*. Revista de Estudos Politécnicos, Vol IV, nº7, 291-319.

Brandão, A. M., Marques, A.P. (2013). *Jovens, Trabalho e Cidadania: Que sentido(s)?*. Centro de Investigação em Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/26455/1/Jovens_Trabalho_Cidadania_2013.pdf [acedido a 30 de junho de 2018].

Bueno, W. (2013). *Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais*. Organicom, Ano 10, nº19, 61-71.

Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

Coff, R. W. (1997). *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory*. Academy of Management Review, 22: 374–403. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234021437_Human_Assets_and_Management_Dilemmas_Coping_with_Hazards_on_the_Road_to_Resource-Based_Theory [acedido a 12 de julho de 2018].

Curvello, J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Casa das Musas, Brasília.

Delgado, B. (2015a). *A importância do capital humano nas organizações: estudo aplicado numa seguradora portuguesa*. Dissertação apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, IPP.

Delgado, D. (2015b). *Endomarketing. A relação entre a felicidade organizacional e a criação do valor para o cliente*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Marketing e Publicidade do IADE.

DeVaney, S. (2015). *Understanding the Millennial Generation*. Journal of Financial

Service Professionals, Volume 69, Number 6, November 2015, pp. 11-14(4). Society of Financial Service Professionals.

Douek, M. (2015). *Storytelling na comunicação com empregados*. Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Libero. Volume 2, pp.183-189.

Drucker, P. (2002). *They're Not Employees, They're People*. Harvard Business Review February 2002.

Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Feijoo, J. (2011). *O futuro da gestão de pessoas*. Revista Janus Net, e-journal of International Relations, Vol.2, nº1.

Flink, R., Ferreira, C., Honorato, G., Araujo, J., Proença, T. (2012). *Porquê e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas*. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, Brasil.

Formanchuk, A. (2011). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Francis-Smith, J. (2004). *Surviving and thriving in the multigenerational workplace*. Oklahoma City. Disponível em: <http://journalrecord.com/2004/08/26/surviving-and-thriving-in-the-multigenerational-workplace/> [acedido a 2 de julho de 2018]

Freeman, M. (2018). *CSR and Millennial Job Attraction: The Case of Academia BAI & Total*. Dissertation submitted at Universidade Católica Portuguesa. Lisboa.

Gerhardt, T., Silveira, D. (2009). *Métodos de Pesquisa* – 1ª edição. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição, São Paulo: Atlas.

Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Borrador de administración 47. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá.

Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, 33: 114-136.

Guerreiro, M., Abrantes, P. (2012). *Transições Incertas. Os jovens perante o trabalho e a família*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Estudos nº2. Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3137/1/transicoes_incertas.pdf [acedido a 5 de julho de 2018]

Guerreiro, M. D., Lourenço, V., Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Manual para as Empresas. CITE, Lisboa.

Gutherie, J. (2001). *High Involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand*. Academy of Management Journal, 44: 180-192.

Hailey, V. H., Farndale, E., Truss, C. (2005). *The HR department's role in organizational performance*. Human Resource Management Journal, 49-66.

Holm, A. (2014). *Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations*. Employee Relations, 36(4), 432-455.

Howe, N. e Strauss, W. (2007). *The next 20 years – How customer and workforce attitudes will evolve*. Harvard Business Review, Julho-Agosto, 2007. Disponível em <http://download.2164.net/PDFnewsletters/next20years.pdf>. [acedido a 13 de junho de 2018].

Kets de Vries, M. (2003). *Colhendo tempestades: A gestão de pessoas criativas*. Comportamento Organizacional e Gestão, Vol.9, Nº1, 5-18.

Kupperschmidt, B.R. (2000). *Multigeneration employees: strategies for effective management*. The Health Care Manager, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.

Linden, S. (2015). *Job Expectations of Employees in the Millennial Generation*. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. Walden University.

Meister, J., Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today*. New York: Harper Business.

Michels, J. (2015). *The Millennial Employee in Today's Workforce – Our Future Leaders*. ATMAE.

Neill, M. (2016). Trends in internal communication: generational shifts, internal social media & engagement. IPR.

Oliveira, C. (2018). *Relação entre as perceções internas e externas de uma empresa: brand equity sob a perspetiva dos funcionários e possíveis candidatos*. Dissertação apresentada ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management.

Oliveira, S. (2014). *Conectados mas muito distraídos*. São Paulo, Integrare. Disponível em

<https://books.google.pt/books?id=vOk7DwAAQBAJ&lpg=PT155&dq=Gerac%CC%A7a%CC%83o%20Y%3A%20ser%20potencial%20ou%20ser%20talento%3F%20Fac%CC%A7a%20por%20merecer&hl=pt-PT&pg=PT12#v=onepage&q&f=false> [acedido a 18 de junho de 2018].

Ostroff, C, Bowen, D. (2012). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organization, Chapter 5, pp. 211-266.

Pacheco, R. (2017). *Qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa?* Relatório de Estágio apresentado ao IADE.

Palminha, M. (2009). *O impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e da Orientação Empreendedora no desempenho das empresas Portuguesas*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Perrone, C. M., Engelman, S., Santos, A. S., & Sobrosa, G. M. R. (2013). *A percepção das organizações pela Geração Y*. Revista de Administração da UFSM, 6(3), 546-560.

Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Anelise_Dos_Santos/publication/305994434_A_p

percepcao_das_organizacoes_pela_Geracao_Y/links/57a92d4308ae0107eee71b5c/A-percepcao-das-organizacoes-pela-Geracao-Y.pdf [acedido a 25 de junho de 2018].

Pessoni, A., Yizima, L. (2011). *Comunicação interna – desafios e atualizações no cenário atual*. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília. ISSN 1981-2132 – nº8 – 2011.11, 125-145.

Pigeot, C., Pigeot, R. (2017). *O Guia do Bem-estar no Trabalho*. Autores e Guerra e paz, Editores, S.A.

Ruelas, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Universidad Católica San Pablo.

Santana, P., Moreira, I., Teles, L. (2018). *Comunicação e Geração Y: suas relações e algumas reflexões teóricas*. Intercom. XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Belo Horizonte - MG – 7 a 9/6/2018.

Santos, E., Gomes, J., Ciccone, C. (2012). *Marketing no mundo virtual: a importância de estar nas redes sociais*.

Serrano, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestion para Las empresas*. Universidade Autònoma de Barcelona.

Silva, E., Menezes, M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação – 4ª edição*. Universidade Federal de Santa Catarina.

Silva, J., Grosso, C. (2014). *Conflito de gerações no ambiente de trabalho*. Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão, Presidente Prudente, 20 a 23 de outubro.

Soares, E. (2013). *A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação*. Exedra Número 8 de 2013 – Comunicação e Ciências Empresariais.

Spies, R. (2014). *A gestão de pessoas e o conflito de gerações*. Revista de Administração Dom Alberto, v.1, n.1, dez, pp.168-187

Vincens, J. (1997). *L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une*

definition conventionnelle. Formation Emploi, 60, pp. 21-36.

ANEXOS

Anexo A – *The 2017 Deloitte Millennial Survey*

Anexo B – *Millennials@Work – Expectativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*

Anexo C – *Millennials at Work – Reshaping the workplace*

Anexo D – Questionário aplicado



The 2017 Deloitte Millennial Survey

Apprehensive millennials:
seeking stability and opportunities
in an uncertain world

Introduction

“The future promise of any nation can be directly measured by the present prospects of its youth.”

John F. Kennedy

Deloitte’s latest millennials study looks at their world view and finds many, especially in developed economies, are anxious about their future. They are concerned about a world that presents numerous threats and question their personal prospects. By JFK’s measure, at least, many millennials are not sure they can trust the promises of their respective countries. However, there are strong reasons for optimism. And, as our millennials series has consistently found, the activities of businesses and the opportunities provided to their

workforces represent a platform for positive change. For businesses seeking to attract, develop, and retain millennial talent, this report offers a guide to their concerns and motivations. It reinforces the connection made between purpose and retention while outlining how increased use of flexible working arrangements and automation are likely to impact millennials’ attitudes and performance. Key findings include:

- Millennials in developed countries feel pessimistic, while optimism reigns in emerging markets. There are distinct differences as to what concerns millennials in each group.
- In the current environment, millennials appear more loyal to employers than a year ago. In a period of great uncertainty, stability is appealing and they would be inclined to turn down offers for freelance work or as consultants.
- Business is viewed positively and to be behaving in an increasingly responsible manner; but, millennials believe it is not fully realizing its potential to alleviate society’s biggest challenges.
- Businesses frequently provide opportunities for millennials to engage with “good causes,” helping young professionals to feel empowered while reinforcing positive associations between businesses’ activities and social impact.
- Built upon a solid, two-way exchange of trust, flexible working continues to encourage loyalty and make a significant contribution to business performance.
- Automation is rapidly becoming a feature of working environments. For some, it encourages creative thinking and provides opportunities to develop new skills. For others, automation poses a threat to jobs and is creating sterile workplaces.



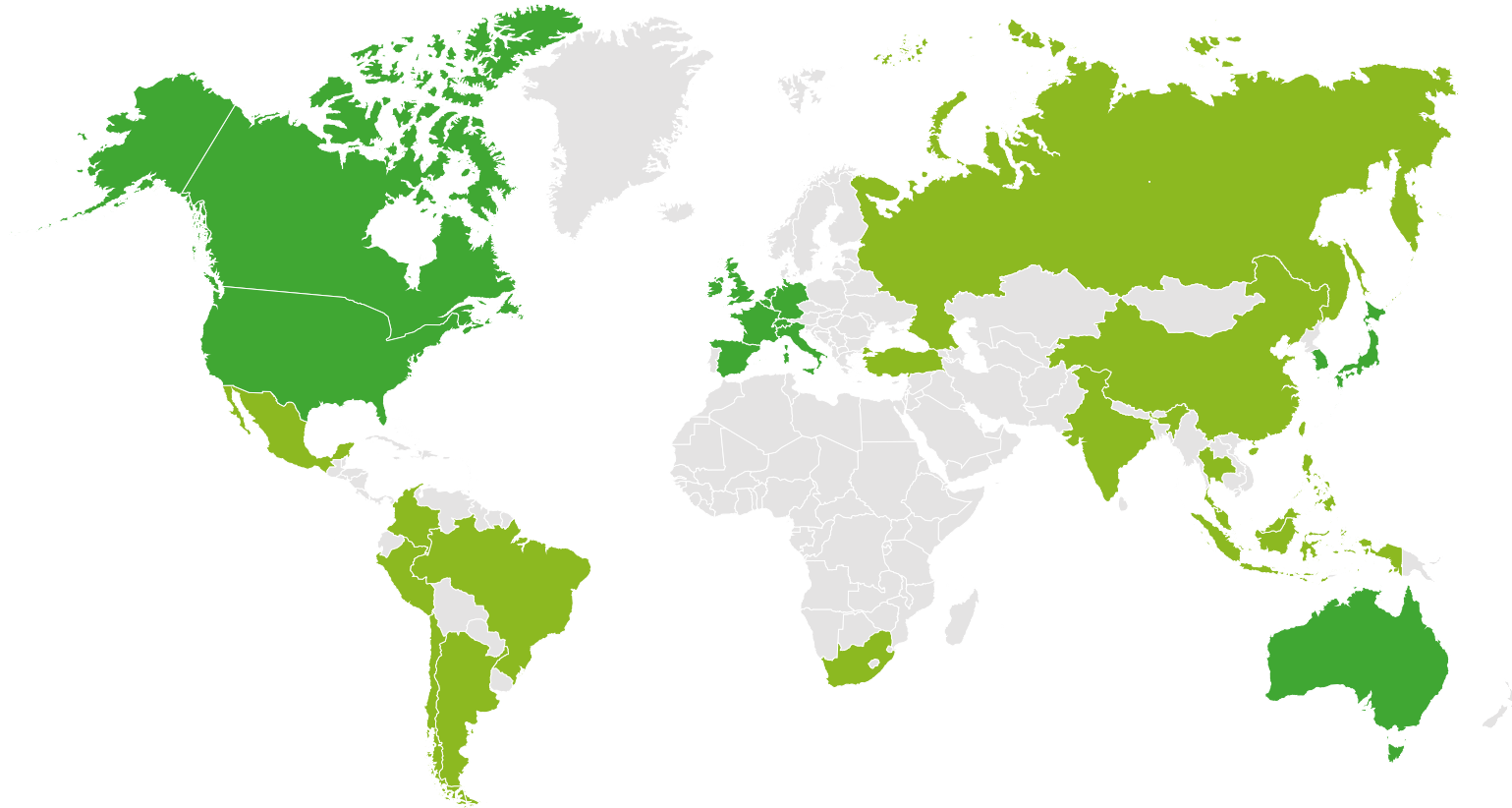
The 2017 report is based on the views of almost **8,000 millennials** questioned across **30 countries**. Participants were **born after 1982** and represent a specific group of this generation: those who have a **college or university degree**; are **employed full-time**; and, work predominantly in large, private-sector organizations (see note on methodology). This group is increasingly taking on senior positions¹ that provide platforms for promoting working environments and practices seen as most likely to address society's challenges.

This summary sets out the concerns of millennials, their expectations for the future, and how they believe business might help create the type of world they wish to inhabit. The outside world might be increasingly unstable, but millennials give reason to believe that, by working together, there is hope to improve performance of both business, as well as society as a whole.

¹In the current survey, 24 percent are in senior positions (head of department/division or member of senior management team/board) as compared to 19 percent in 2015. The Enlace-oDesk 2015 Millennial Majority Workforce survey revealed that 28 percent of millennial respondents indicated they are already in management positions. A full two-thirds say they expect to be in management by 2024. See more: Enlace-oDesk & Millennial Branding (2014), *2015 Millennial Majority Workforce*, <http://millennialbranding.com/2014/2015-millennial-majority-workforce-study/>

Research scope

Figure 1.



EMERGING MARKETS

Interviews achieved: 4,000

Argentina | 300
Brazil | 300
Chile | 300
China | 300
Colombia | 300
India | 300
Indonesia | 300
Mexico | 300
Malaysia, Thailand and
Singapore (MTS) | 300
Peru | 200
Russia | 300
South Africa | 200
The Philippines | 300
Turkey | 300

DEVELOPED MARKETS

Interviews achieved: 3,900

Australia | 300
Belgium | 200
Canada | 300
France | 300
Germany | 300
Ireland | 200
Italy | 300
Japan | 300
South Korea | 300
Spain | 300
Switzerland | 200
The Netherlands | 300
UK | 300
US | 300

Total number of interviews: 7,900

Part one

Economic, social, and political sentiments: a chasm between the developed and developing world

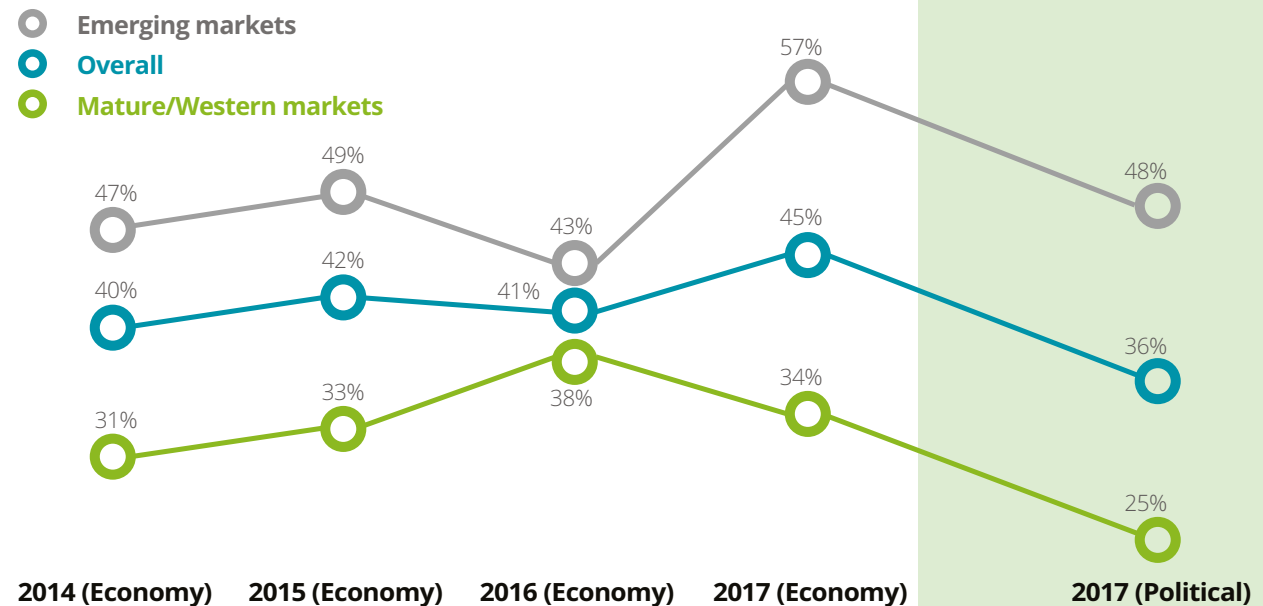
Throughout our millennials research series, we have regularly gathered opinions on current affairs. Typically, we've focused on economic confidence. But, given recent significant events across the world—from conflict and displaced populations in the Middle East to the UK's Brexit vote and the US presidential election—it seemed timely to gather millennials' views on a broader range of issues. As regards economic confidence itself, those in mature markets² are less optimistic than a year ago with barely one in three (34 percent) now expecting economic conditions to improve. By contrast, those in emerging markets are significantly more positive than in 2016 and, in fact, confidence levels are the highest recorded in this series.

Economic confidence is interesting in itself and the report's appendix contains details of how millennials' sentiments vary by country. However, when linked to data on "social" optimism and whether millennials expect to be financially and emotionally better-off than their parents, we obtain a more rounded picture of

their outlooks. Overall, only 36 percent of millennials expect the social/political situations in their countries to improve during the next 12 months. A minority (48 percent) in emerging markets foresee improvements while the proportion in mature economies is half that figure (25 percent). This lack of optimism regarding

"social progress" is most evident in the following markets: South Korea, Mexico, Belgium, France, Chile, Germany, Japan, UK, Australia, and Italy. Meanwhile, greater optimism is seen in the Philippines, Peru, Brazil, India, Indonesia, Turkey, Argentina, and Canada.

Figure 2. Diverging levels of economic optimism in developed and emerging markets, pessimistic on political/social progress
Percent that expects the overall economic, social or political situation in their countries to improve (next 12 months)



Q5: Taking everything into account do you expect the overall economic situation in your country to improve, worsen or stay the same over the next 12 months?

Q6: Taking everything into account do you expect the overall social/political situation in your country to improve, worsen or stay the same over the next 12 months?

² Mature markets covered are: Australia, Belgium, Canada, France, Germany, Ireland, Italy, Japan, Netherlands, South Korea, Spain, Switzerland, UK, and US. Emerging markets include: Argentina, Brazil, Chile, China, Colombia, India, Indonesia, Malaysia, Mexico, Peru, Russia, Singapore, South Africa, Thailand, The Philippines, and Turkey.

There is a general lack of optimism within mature markets regarding economic and social progress. Emerging markets are more optimistic on the former but, with a few exceptions, seem less convinced that social or political progress is being made. How do millennials think the current situation compares to that faced by their parents' generation? The answer, by and large, very much depends on where one lives. Millennials in emerging markets generally expect to be both materially and "emotionally" better off than their parents. This is in stark contrast to mature markets, where many millennials feel theirs is the generation where things very much stopped getting better. In fact, the US is the only mature market where a majority of millennials expect to be better off than their parents. Indeed, the balance of millennials in France, Japan, Belgium, South Korea, Italy, and Switzerland quite clearly expect to be worse off.³

As regards emotional well-being, when asked to think about the world in general and how they feel about the future, in only 11 of the 30 countries covered does

a majority expect to be "happier" than their parents. The perception that the previous generation enjoyed generally happier times is held most strongly within Japan, South Korea, and countries in mainland Europe (including France and Germany). Millennials in India, Colombia, China, Peru, the Philippines, and Indonesia are most convinced that they will be happier than their parents. In terms of overall confidence about the future, we observe general anxiety in mature markets and a more positive outlook in emerging markets. In very few markets, meanwhile, are millennials overly optimistic that social progress is being made. So, what might lie behind these sentiments? The answer lies, to some extent, in the things millennials say are of greatest concern to them. In mature markets (especially northern Europe), terrorism is a particular concern. Collectively, the broad spectrum of issues surrounding conflict and political tension is cited as a concern by almost six in 10 (56 percent) survey respondents. Taken together, these "conflict" issues

are the main concerns in mature markets and also a worry to many in emerging markets (42 percent)—although, within the latter, both crime/corruption (58 percent) and hunger/health care/inequality (50 percent) rank above them.



³ Nielsen's Global Consumer Confidence Trend Tracker supports this situation as well. The average figure for confidence in emerging markets is 97 percent while in mature market it is 85 percent. For more information visit Nielsen's Global Consumer Confidence Trend Tracker 2016 <http://www.nielsen.com/us/en/insights/dataviz/consumer-confidence.html>

As a specific issue, unemployment continues to worry many millennials; with a quarter (25 percent) concerned, it ranks third of 18 items measured. Having lived through the “economic meltdown” that began in 2008, and with high levels of youth unemployment continuing to be a feature of many economies, it is natural that millennials will continue to be concerned about the job market. However, to put the survey results in context, in 19 of the 30 countries covered by the survey, terrorism is a bigger concern than unemployment. Of the 11 countries where unemployment is a bigger concern, only one, Spain, is a mature western market.

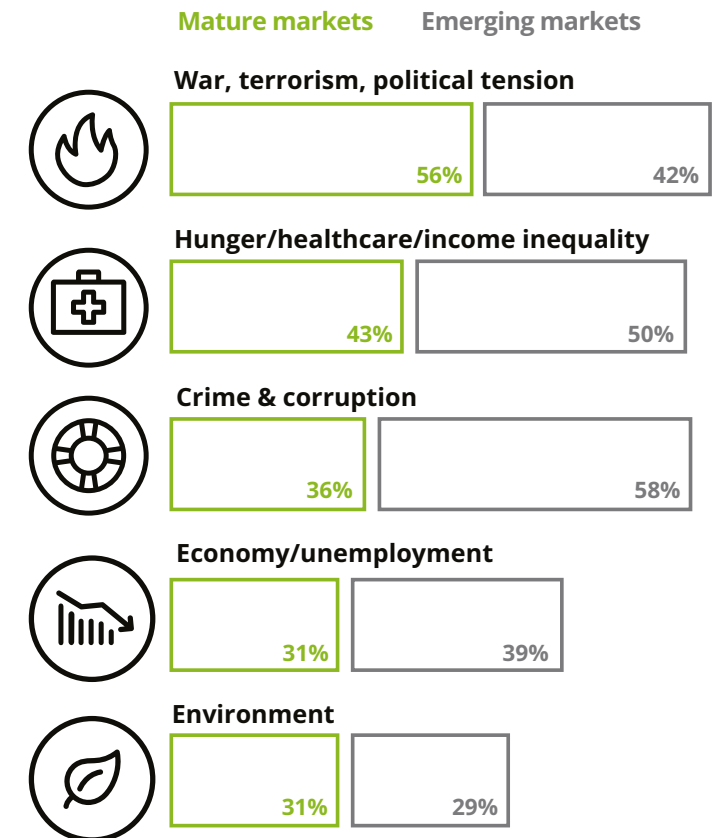
It is of note that environment/climate change lies toward the bottom of millennials’ personal concerns. That’s somewhat surprising, given that when we asked about the world’s greatest challenges in 2014, climate change and resource scarcity, taken together, topped the list. Also looking back to 2014, we see that “only” 15 percent identified terrorism as among the world’s

biggest challenges, whereas now the proportion personally concerned is double that figure (29 percent).

To summarize, millennials, especially those in mature European economies, have serious concerns about the directions in which their countries are going. They are particularly concerned about uncertainty arising from conflict, as well as other issues that include crime, corruption, and unemployment. But, the millennials covered by the survey are not mere observers; increasingly and collectively, they have the potential to change the world around them. This is especially true within the workplace—once again, business has the potential to be a force for positive change that shines through as a core belief of the millennial generation.

Figure 3. Conflicts issues primarily a mature market fear; for emerging markets, crime/corruption the #1 challenge

Percent of millennials personally concerned about these issues and challenges



Q8: Thinking about the challenges facing societies around the world (including your own), which three of the following issues are you personally most concerned about?

Part two

Business as a force for positive change

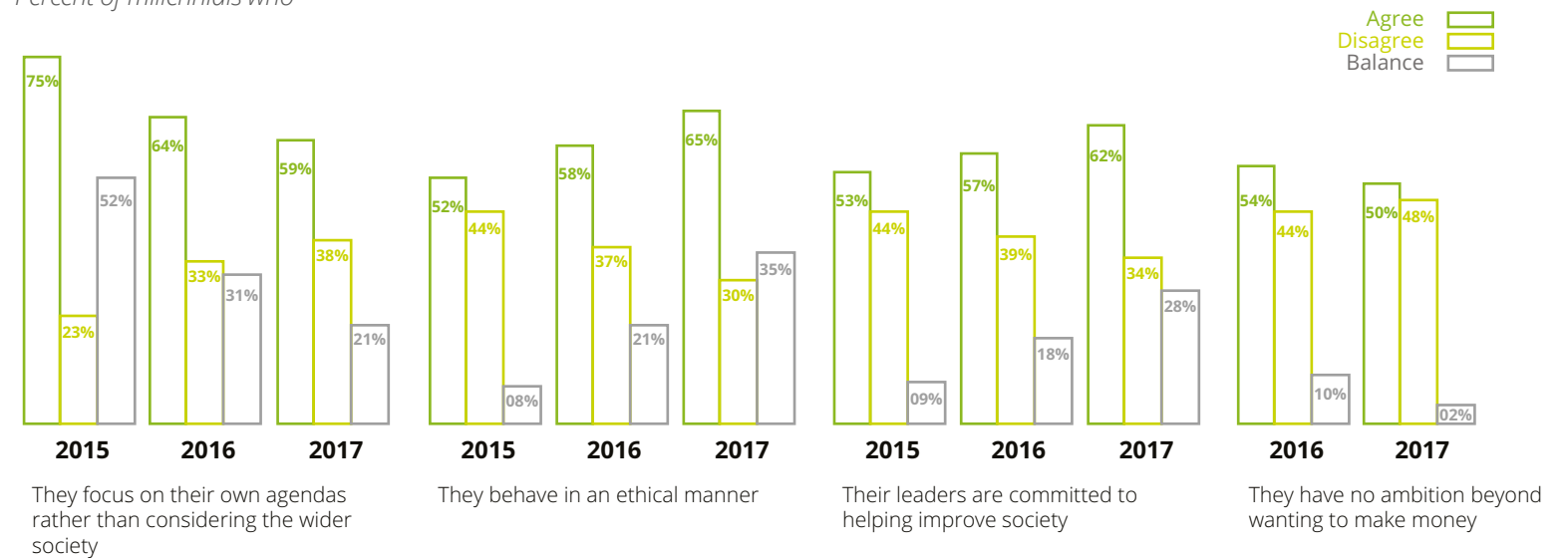
Since 2013, when we first asked millennials about the impact business has on wider society, they have given overwhelmingly positive responses. This continues to be the case, with 76 percent now regarding business as a force for positive social impact. Again, we see “super-connected millennials”⁴ (89 percent) and “active citizens”⁵ (80 percent) to be among the strongest advocates of business. With these two groups using significantly more social media or more actively engaging with social, environmental, or political affairs, it is a continuing source of encouragement that such millennials are pro-business. Indeed, both of these figures represent an increase since the last survey; we also observe a strong correlation between overall evaluations of business impact and levels of “social optimism.” Business and commerce might not be directly

responsible for political and social progress, but among those expecting such improvement, fully 88 percent say business, in general, around the world is having a positive impact on the wider society in which they operate. Meanwhile, we observe that within all demographic groups (gender, age, parental status, business sector, size of employer, etc.), a majority believes that business has a positive impact on society.

In addition to its overall impact, we also see continuing improvement in perceptions of how business conducts itself, with ratings on each of four measurements of business behavior increasing for the second consecutive year. As illustrated in Figure 4, more than six in 10 millennials (62 percent) consider business leaders as committed to helping improve society (a nine point increase since 2015). We see a still greater increase in the

Figure 4. While millennials' view of business behavior continues to improve...

Percent of millennials who



Q2. Thinking about businesses around the world, would you agree or disagree that, on balance, the following statements describe their current behavior?

⁴ “Super-connected” millennials are those identified in our data as being “highly connected” in relation to average social media usage in their own countries.

⁵ “Active citizens” are those identified as being most likely to have played an active role in a national, regional, or local campaign; actively followed a campaign or news story that concerns them; participated in a public demonstration, protest, or march; created social media content relating to an environmental, human rights, political, or social issue; boycotted or avoided the products of an organization for ethical reasons, etc.

proportion agreeing that “businesses behave in an ethical manner” (65 percent, up 13 points). Meanwhile, criticism of business is diminishing, with a 16 point drop (since 2015) in the proportion saying that businesses focus on their own agendas (rather than considering wider society).

Given the preceding findings of this report, it should come as no surprise that business leaders’ commitment to helping improve society is thought to be lower in mature markets (51 percent) than in emerging markets (73 percent). It is in a by-now-predictable group of countries where perceptions are lower (Belgium, South Korea, Netherlands, Italy, and Switzerland) and where business leaders as a whole are possibly failing to demonstrate their commitment to social improvement.

Unrealized potential of multinationals

Millennials see business as a broadly positive force that behaves in an increasingly responsible way. But, this generally positive evaluation is tempered when we consider the actual impact large enterprises are thought to make. As illustrated in Figure 5, large businesses are not thought to be fulfilling their potential to alleviate society’s challenges, while charities and local (smaller) companies are thought to be doing “as much as they can.” Six in 10 (59 percent) survey respondents believe multinational businesses have made a positive impact on the challenges millennials cited as their greatest concerns, e.g., economic and social progress, conflict, inequality, corruption, etc. However, this figure is significantly below those who believe such organizations have the potential to make a positive impact (74 percent). Overall, the impact gap (that between the potential and actual impact on issues of concern) stands at 15 points and is higher in mature markets (18 points)

than in emerging markets (12 points). However, this difference is less pronounced than that seen for other questions, and we see countries from both “blocs” among those recording the greatest impact gaps (France, Belgium, Italy, Chile, Germany, Argentina, and Spain).

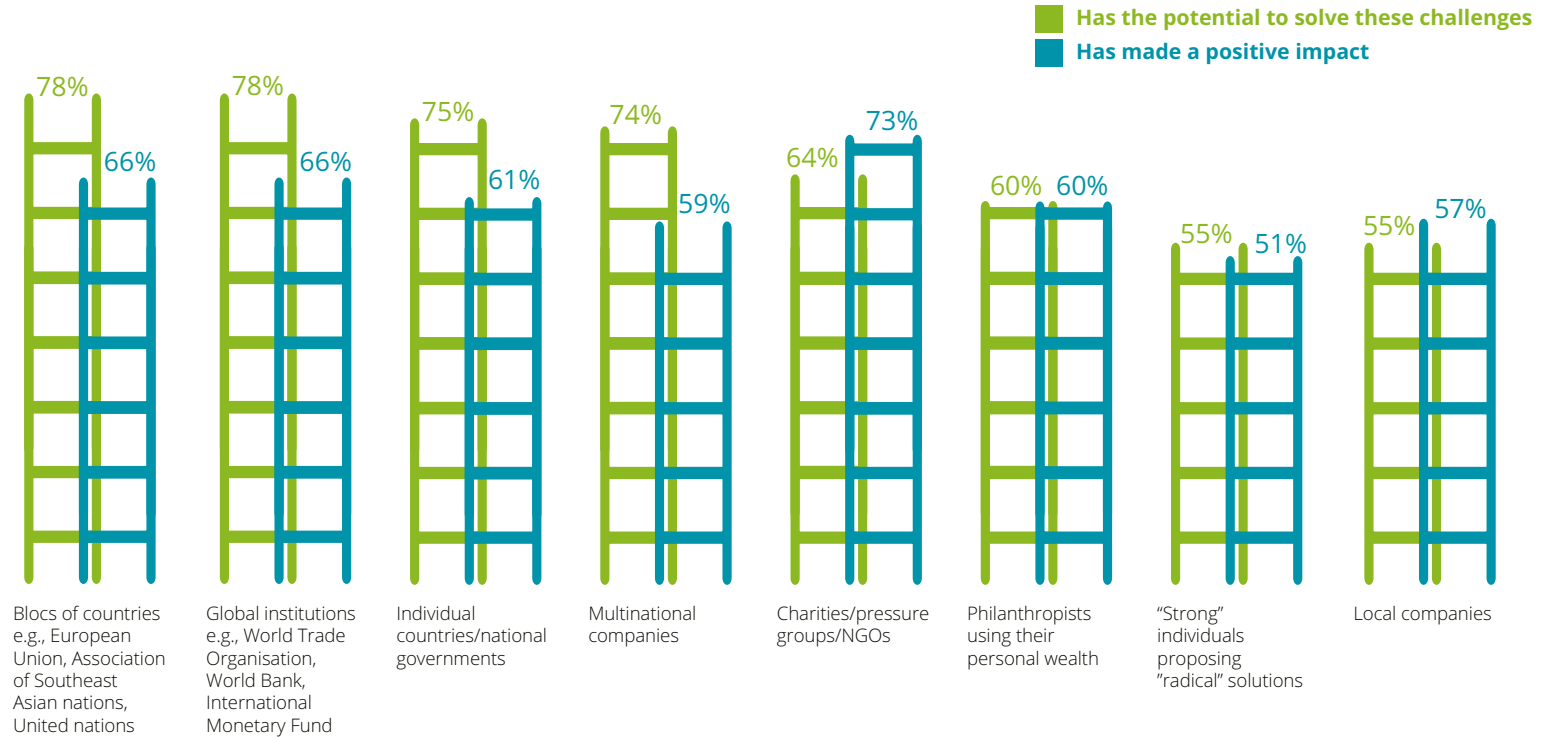
These findings echo sentiments expressed in our 2014 report. Then, we reported how a majority of millennials considered business to have the potential to address the economic, environmental, and social challenges of the time. In particular, they thought business could help with respect to: education, skills, and training; economic stability; cybersecurity; health care and disease prevention; unemployment; climate change; and unemployment. But, it was only for the first three that business was widely considered to be having a positive impact.



As Figure 5 illustrates, the potential of multinational companies to have a positive impact on issues of concern is regarded by millennials to be as high as that of individual countries, blocs of countries or global institutions such as the World Bank or International Monetary Fund. However, in the opinion of millennials, they are no more likely to have had a positive impact than are charities/advocacy groups, NGOs, or local companies. In contrast to multinationals and individual countries, both charities and local companies are thought to be exceeding their potential to address issues currently of concern to millennials.

Figure 5. Impact of business and national governments falling short of potential

Percent who feel...



Q9. Thinking about the challenges of greatest concern to you, do you feel the following institutions/groups of people have...?
 - The potential to solve to these challenges
 - The will-power/determination to solve these challenges
 - Had a positive impact by providing solutions to these challenges

Business-government collaboration: Mixed results

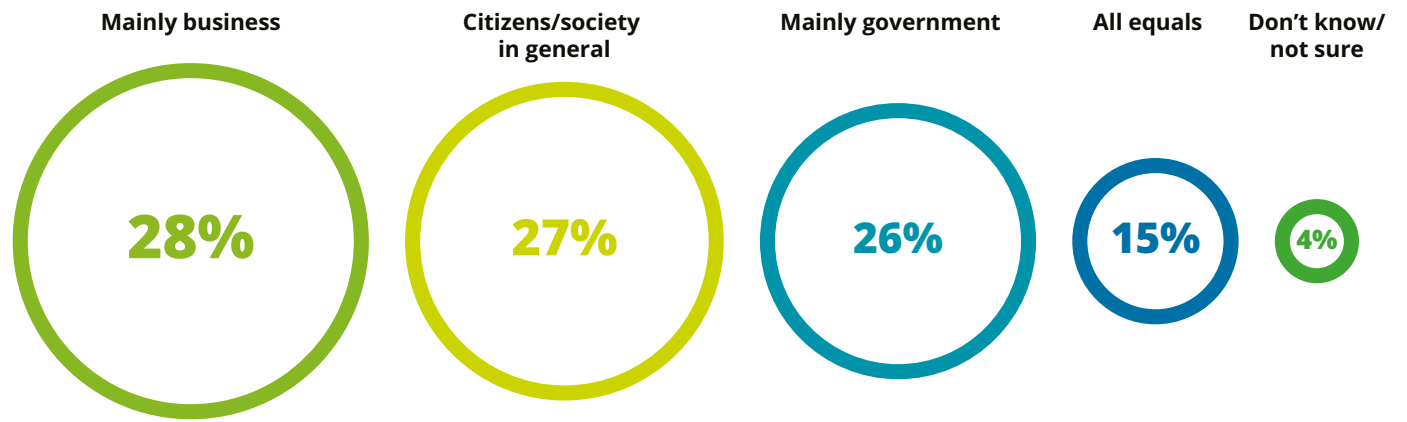
The idea that millennials consider local initiatives as a “better” alternative to the efforts of large, commercial organizations is supported by their responses to questions about business-government collaboration. Millennials are equally split between those saying the two are working well together (49 percent) and those saying they are not (48 percent). In certain markets millennials believe they are working well together. This includes the US, Canada, Switzerland, Australia, and the UK. However, in Chile, South Korea, Japan, Mexico, Russia, Spain, and Italy, no more than a third rate business-government co-operation positively.

While millennials are equally split between those saying business-government collaboration is “good” and those considering it to be “poor,” they also are unsure as to who benefits from such initiatives. Figure 6 shows only a quarter (27 percent) consider

citizens/society to be the ultimate beneficiaries when business and government work together, while 15 percent believe all stakeholders gain. Together, this suggests that only a minority of millennials believe it is “the people” who benefit most when businesses and governments work together on society’s challenges.

The preceding sections suggest millennials regard business as holding back from full engagement with social issues. Businesses might argue that addressing wider social issues is not their primary reason for being, but millennials do expect businesses to do more than simply seek financial success. Moreover, those businesses that do engage in issues of concern to millennials are more likely to gain their trust and loyalty.

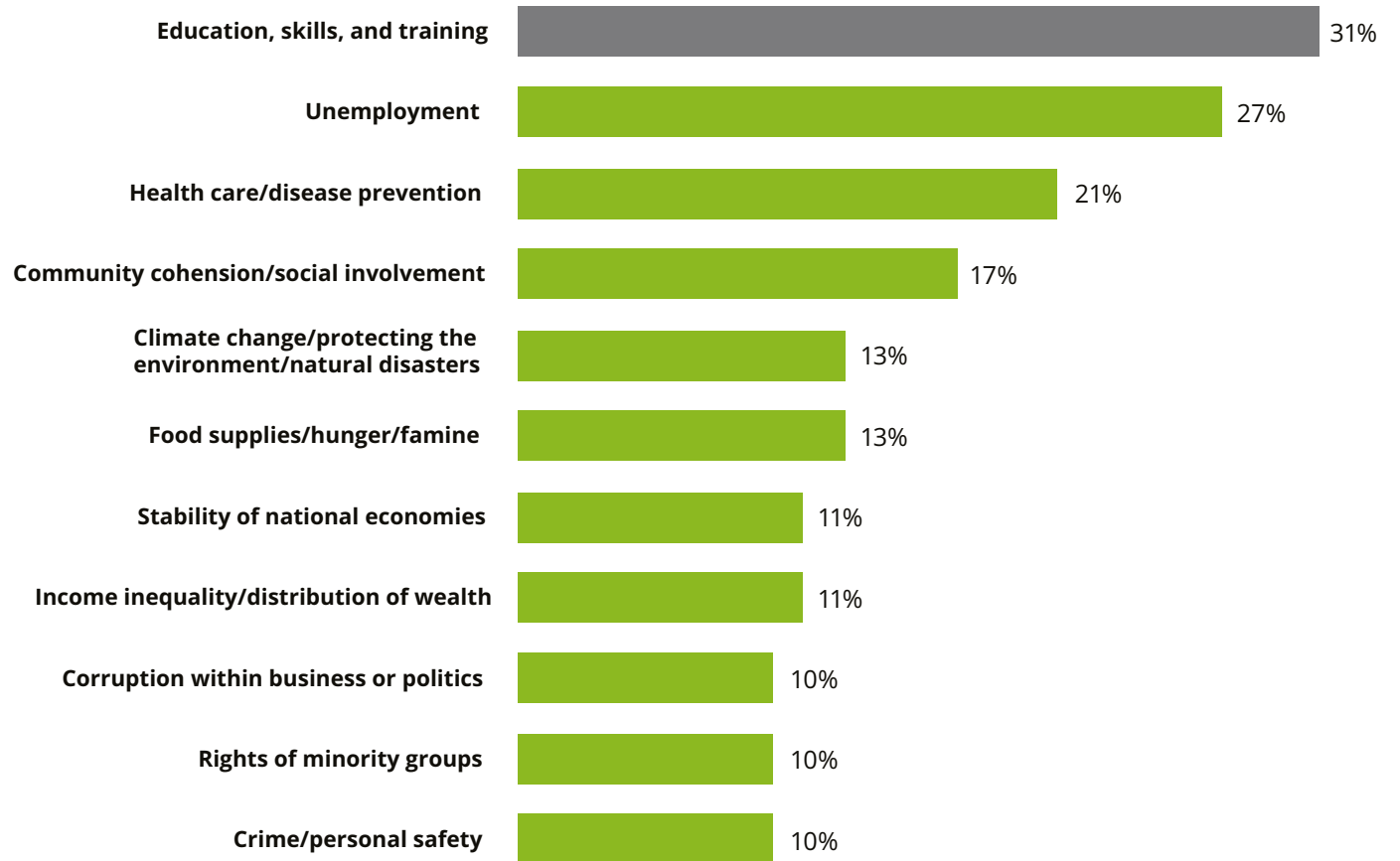
Figure 6. Ultimate beneficiaries of business-government cooperation difficult to identify
Percent saying beneficiaries are...



This year, as we have recorded in each and every one of our millennial surveys, almost nine in 10 (86 percent) believe the success of a business should be measured in terms of more than just its financial performance. It is, therefore, encouraging that the vast majority (82 percent) of millennials report their employers are directly involved in issues of personal concern, or are supporting charities and other social initiatives in the area. Such involvement is more prevalent in larger businesses with education, skills, and training being the areas of greatest focus.

Across organizations of all sizes, the most common issues with which businesses engage are education, skills, and training; unemployment; and health care/disease prevention. However, businesses are possibly falling short of their potential to address the societal challenges that are most important to millennials. In particular, only 10 to 13 percent of respondents feel their organizations are addressing income inequality/distribution of wealth, corruption within business or politics, or climate change and the environment.

Figure 7. Millennials' employers most supportive of education, employment, and health care initiatives
Percentage of employers currently addressing the following issues



Q14. Which of the following issues, if any, does your organization help to address by getting directly involved or by supporting charities and others working in that area?

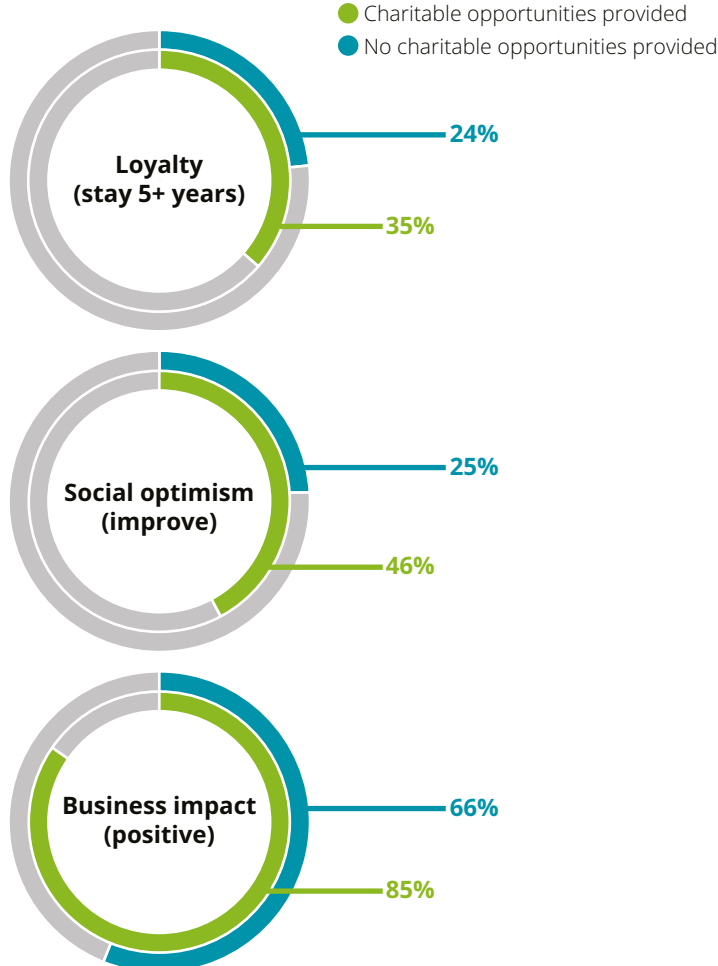
Of course, every issue can be considered worthy of support. The key point is that whatever the size of an organization or the issues with which it chooses to engage, there is a strong correlation with positive employee sentiment. For example, we see that millennials intend to stay longer with those employers that engage with social issues. Meanwhile, those most optimistic about their countries' progress are more likely to report their employers as involved with wider social and economic issues.

Millennials are a little skeptical with respect to the motivations of large, multinational businesses that support charities or otherwise contribute to social initiatives. When asked to judge their motivation on a scale ranging from one (purely to improve their reputations) to 10 (genuine desire to change things for the better), the average score is 5.4. Fewer than four in 10 (36 percent) give a score of seven or more. The corresponding figures regarding the motivations of their own organizations are 6.5 and 55 percent.

This suggests larger businesses need to communicate better and involve people more if millennials are to look more favorably upon businesses' corporate responsibility activities. It certainly seems to have significant impact when businesses give millennials the opportunity to get personally involved.

Just more than half (54 percent) of millennials are provided with opportunities to contribute to charities/ good causes in their workplaces. That is by either having opportunities to support the causes they care about most, or those they would not otherwise have gotten involved with. Such activities could be considered laudable in their own right, but the relationship to other findings is noteworthy. For example, those provided with such opportunities in the workplace show a greater level of loyalty, have a more positive opinion of business behavior, and are less pessimistic about the general social situation.

Figure 8. Empowered * millennials more optimistic and loyal



Q18. Has your organization enabled you to support or contribute to charities/good causes' while at work?

*By empowered, we mean those that feel have an influence on their workplace and society

Part three

A sense of empowerment, millennials, and the “ripple effect”

Business involvement in social issues and “good causes” goes beyond the tangible impact made or the reputational benefit that might result; by involving employees in such initiatives, employers seem to be boosting millennials’ sense of empowerment. This is important to businesses for, as we saw in 2016, employees who feel their jobs have meaning, or that they are able to make a difference, exhibit greater levels of loyalty.

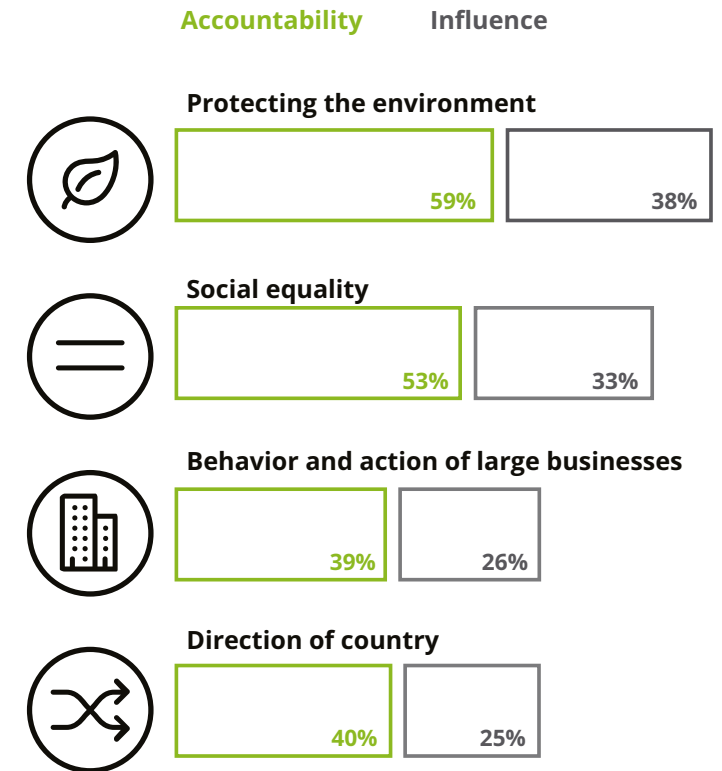
Many millennials feel unable to exert any meaningful influence on some of society’s biggest challenges; but, in the workforce, they can feel a greater sense of control—an active participant rather than a bystander. It is well documented⁶ that businesses with a genuine sense of purpose tend to demonstrate stronger long-term growth, and employees can usefully tap into this. Where workplace opportunities are offered, millennials are significantly more likely to say they can influence social equality, the environment, the behavior of big businesses, and even the overall

directions of their countries. Regardless of whether millennials, as individuals, can make a tangible difference on such large issue, the key point is that employers can provide a sense of empowerment and, hence, create a far more positive mindset. This can only be good for the overall performance of a business.

The latest survey tells us that millennials feel accountable, to at least a fair degree, for many issues in both the workplace and the wider world. However, it is primarily in and via the workplace that they feel most impactful. They feel they have more influence on their peers, customers, and suppliers than on leaders or “big issues,” and their influence can, therefore, be regarded as being exerted through smaller-scale, immediate, and local actions—more so when employers provide the requisite tools.

Figure 9. On “big issues”, millennials feel more accountable than influential

Percent with a great deal/fair amount of influence and accountability upon the following



Q21. To what extent do you feel you have an influence on the following activities / issues?
Q25. To what extent do you agree or disagree with the following statements about accountability in your workplace?

⁶ See, for example, “Grow” by Jim Stengel. This demonstrates how top-performing brands are built on ideals, higher-order purposes that transcend products and services. See more: Stengel, Jim (2011), Grow: How ideals power growth and profit at the world’s greatest companies, (New York: Crown Business).

As illustrated in Figure 9, millennials consider themselves to have a fair degree of accountability for many of the world’s largest challenges, even though they feel their influence has limitations. Thus, while six in 10 (59 percent) believe they have at least a fair amount of accountability for protecting the environment, fewer than four in 10 (38 percent) believe they can exert a “significant” level of influence. A similar gap is observed with respect to social inequality.

Being involved with “good causes” and not-for-profit organizations—whether directly or through opportunities provided by employers—helps millennials feel empowered and able to influence the world around them. A total of 77 percent have involved themselves in a charity or “good cause” with a quarter or more:

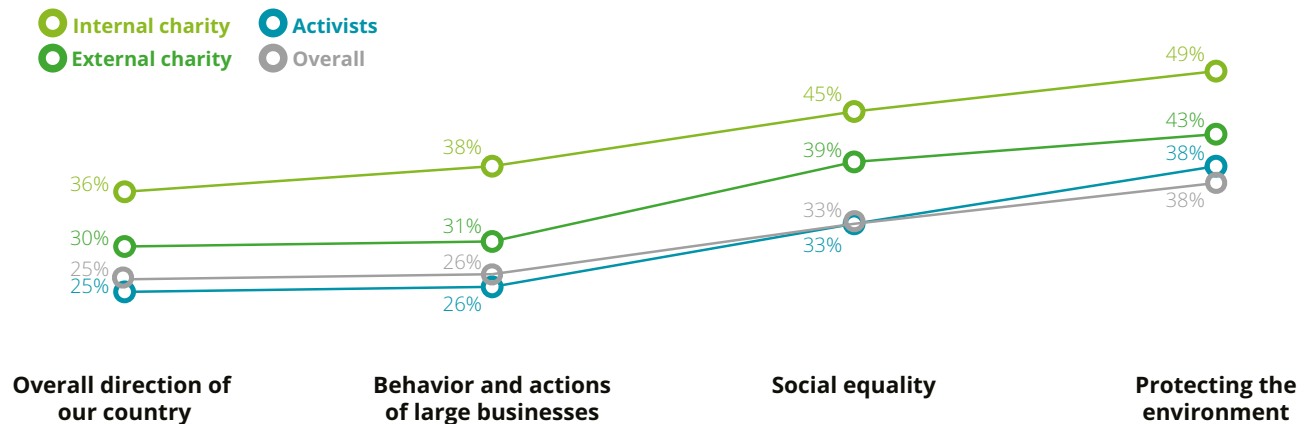
- Following or taking an active interest, e.g., via social media—**40 percent**
- Being an active volunteer/organizer—**30 percent**

- Supporting by becoming a member/making a regular donation, etc.—**30 percent**
- Raising money by sponsorship, organizing a collection, or by other means—**23 percent**

Millennials appear to consider the “charitable” route an impactful method of changing the world around them; this is clearly illustrated by the following graphic. Activists with a greater tendency to engage in direct

protest activities feel more influential than those who do nothing, but engagement with charities/good causes—either in their personal or working lives—seems the more efficacious. Smaller-scale activities at the local level, including in the workplace, provide millennials with a greater sense of influence and these activities, collectively, may make a much greater impact than trying to tackle issues “head on.” This local, small-scale change is what we term **“the ripple effect.”**

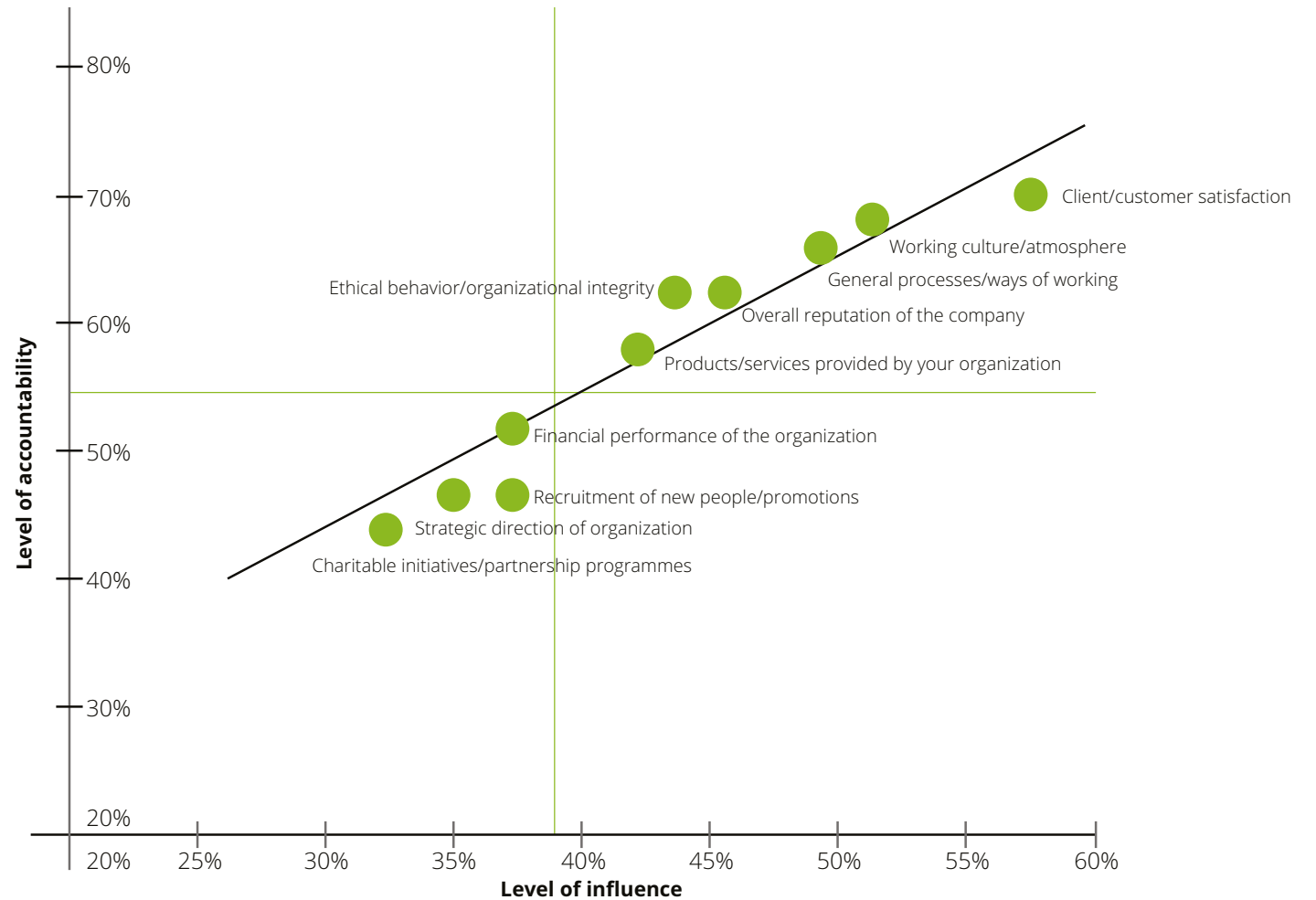
Figure 10. The ripple effect: Small-scale local initiatives have a greater impact than traditional “protests”
Percentage of great deal/fair amount of influence



Q21. To what extent do you feel you have an influence on the following activities/issues?

It is in the workplace where millennials feel most influential and, in turn, accountable. This is an important point for businesses to acknowledge as it offers a platform from which to build each employee's sense of purpose and, ultimately, a more engaged workforce. Millennials believe they have the greatest level of accountability for, and influence on, client satisfaction. Indeed, across the six most "important" aspects that we measured, perceived levels of accountability are very closely correlated with influence; for millennials in senior roles, there is even stronger alignment. Given this scenario, we might conclude that millennials are, on the whole, working in environments where they feel generally in control and empowered—something that contrasts, perhaps, with the less stable world that exists outside the workplace.

Figure 11. At work, accountability and influence are broadly balanced



Q21. To what extent do you feel you have an influence on the following activities/issues?
 Q24. How much accountability do you take for the following? By accountability we mean the level of personal responsibility you feel you have for ensuring they happen to the highest possible standard.

Part four

Millennials looking for directness and passion, not radicalism

The outcomes of the US presidential election, the UK's Brexit vote, and Italy's recent referendum have led many to conclude that new kinds of political and leadership styles are emerging. Some commentators have even hypothesized that we live in a "post-fact" world and that 2016 saw the emergence of popular support for a new style of leadership—one that rejects the globalization agenda, promotes local self-interests, and offers radical solutions in place of gradual change. Results at Italian, UK, and US polling stations suggest this may be the case within the wider population comprising people of all generations, from the economically active to the unemployed or retired. However, within the specific group of millennials covered by this study and interviewed in countries across the globe, most seem reluctant to embrace this "new agenda."

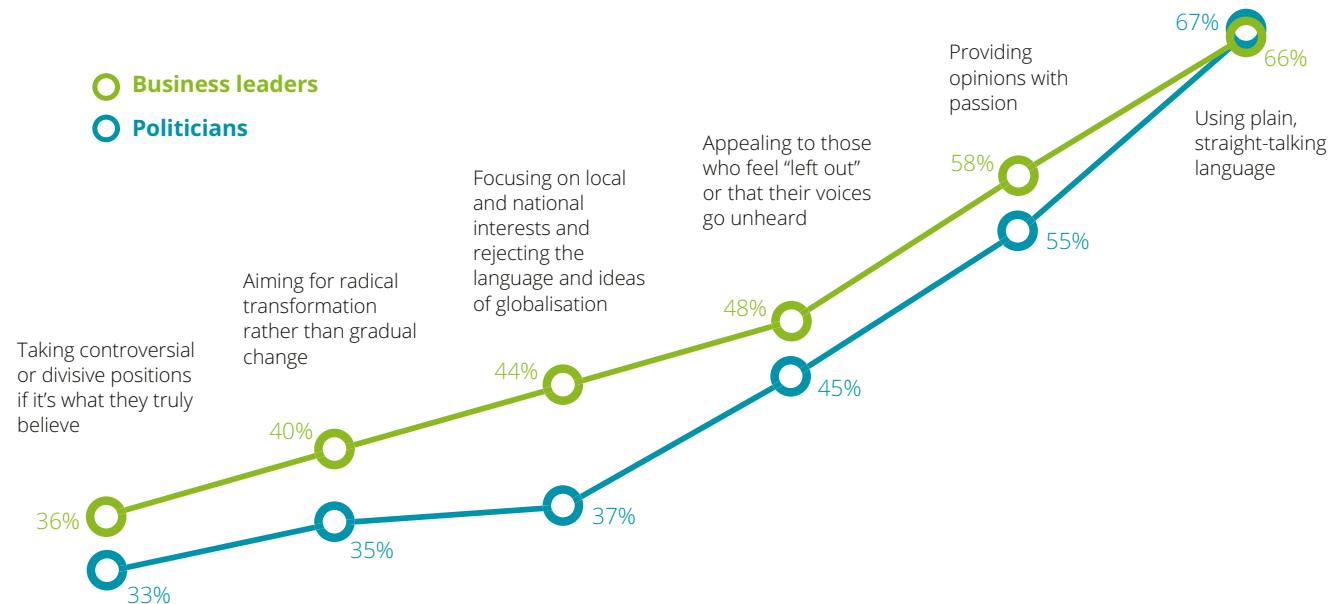
The millennials in this survey are all employed full-time and, in general, are engaged by organizations with large workforces. So, our respondents represent

a specific, but influential, section of the population. The ways in which these surveyed millennials like to see issues presented is similar when evaluating both politicians and business leaders. They are comfortable with plain, straight-talking language from either group. They are similarly accepting of people providing

opinions with passion and, by and large, those seeking to appeal to anyone who might feel "left out" or isolated. However, there is a general rejection—by millennials at least—of leaders who take controversial or divisive positions or aim for radical transformation (rather than gradual change).

Figure 12. Millennials appreciate plain talking and passion, but reject controversial positions or radical transformation

Percent who would approve political and business leaders thinking and speaking in the following ways



Q12a: In general do you approve or disapprove of political leaders thinking and speaking in the following ways?

Q12b: Businesses could, if they choose, take a similar approach. Would you approve or disapprove if business leaders started to think and speak in the following ways?

This varies by geography. Taking controversial positions is supported by a slim majority (51 percent) of surveyed millennials in the US. There is also *relatively* high support in the UK (48 percent) and France (46 percent), and across mature markets as a whole (36 percent), there is more acceptance of politicians who take controversial positions than there is in emerging economies (29 percent). The two groups of countries show a similar level of acceptance of business leaders taking such positions (37 percent versus 36 percent). Emerging markets are slightly more accepting of leaders who aim for radical transformation, but this approach is not supported by a majority. Irrespective of geography, it is clear—millennials appreciate straight-talking language and passion.

These findings echo our 2016 survey in which we investigated the impact of different management styles. That survey suggested that organizations taking an inclusive approach, rather than an authoritarian/ rules-based approach, are less likely to lose people. It also indicated employee satisfaction was high in 76 percent of organizations taking a “liberal/relaxed” approach to management; only in 49 percent of the more controlling, rules-based organizations were satisfaction levels considered to be high.

There are other findings in the current survey to suggest that millennials appreciate working in a collaborative and consensual environment rather than one that directly links accountability and responsibility to seniority (or pay). Although two-thirds (64 percent)

would like their senior leadership to take on higher levels of accountability, the majority also believes that people should either take collective responsibility (16 percent) or—irrespective of their positions or salaries—as much personal responsibility as possible (47 percent). Interestingly, only in Russia do a majority of millennials (65 percent) believe that level of responsibility should be directly linked to level of seniority or pay. The rejection of this view is strongest in Australia, South Korea, the UK, and Italy.

Part five

Stability, flexibility, and automation

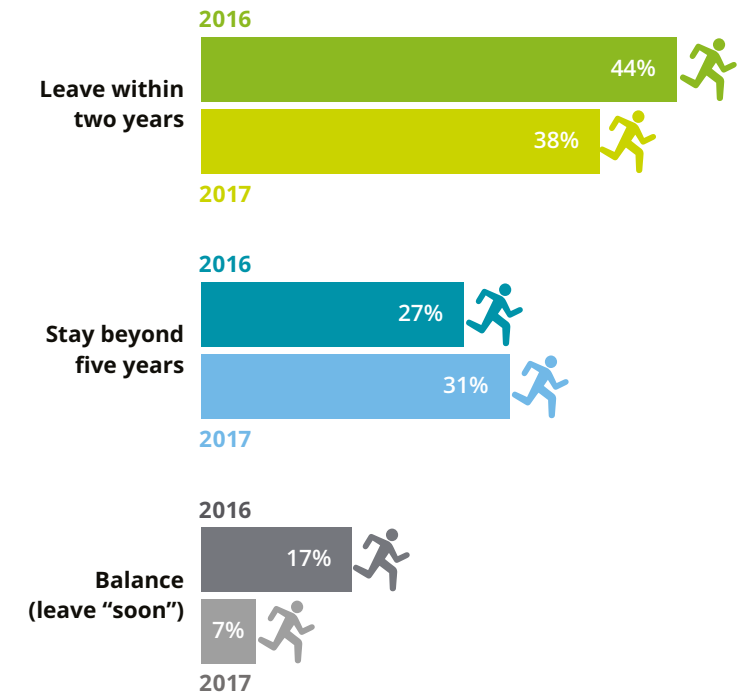
Increasing loyalty and a desire for certainty

We discussed earlier how millennials are concerned with a large range of global issues and, particularly in mature economies, have a generally pessimistic outlook regarding economic and social progress. Our data suggests these uncertain times might be driving a desire among millennials for greater stability. The 2016 Millennial Survey implied that young professionals lacked loyalty, as many anticipated leaving their employers in the next two to five years. After 12 months of political and social upheaval, especially in developed markets, those ambitions have been tempered.

Last year, the gap between those who saw themselves leaving their companies within two years and those who anticipated staying beyond five years was 17 percentage points. This year, the balance of millennials looking to leave “soon” is only seven points. The suggestion that millennials are showing signs of greater loyalty is far stronger in certain markets, with the balance looking to leave “soon” falling from 32 points to 12 points in the UK; from 18 points to 5 points in France; and, from 7 points to -3 points⁷ in the US. In fact, millennials in the US are now more likely to say they will stay beyond five years than to leave within two. While these results signal better news for employers, the 38 percent of millennials globally who would leave their jobs within two years, if given the choice, is still high.

Figure 13. Twelve months later, millennials are a little more loyal (or perhaps less confident)

Percent of millennials who expect to...

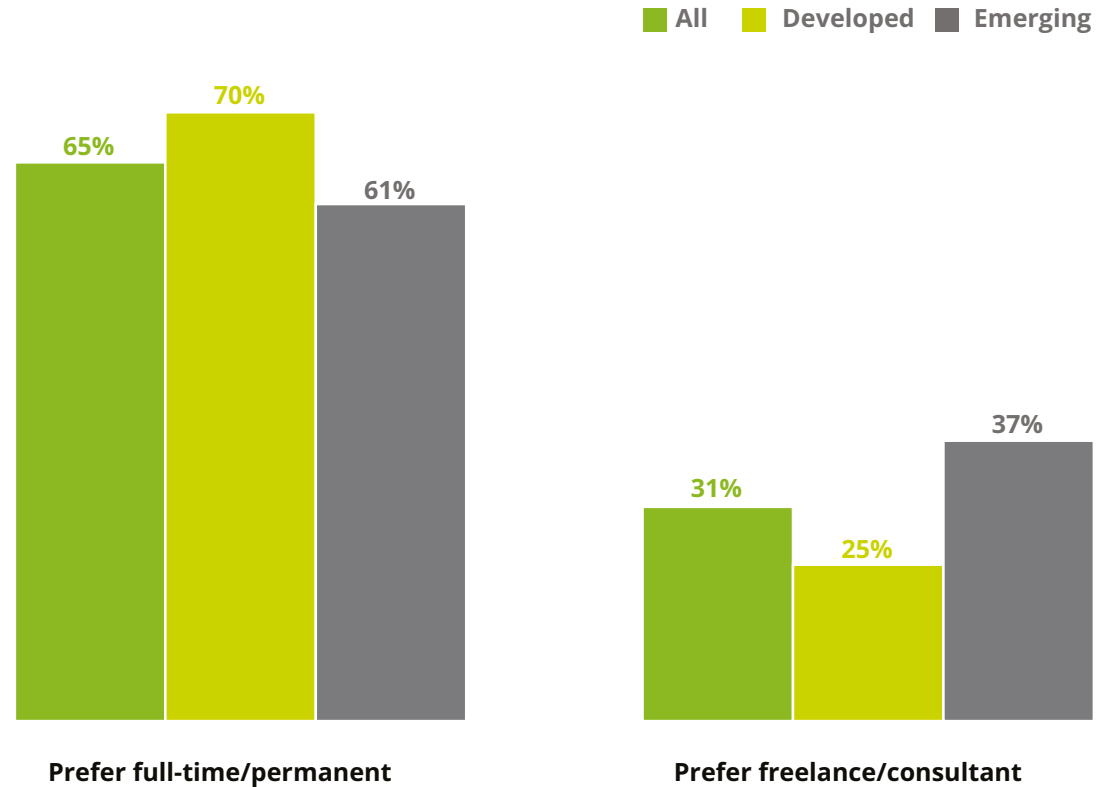


Q4: If you had a choice how long would you stay with your current employer before leaving to join a new organization or do something different?

⁷The negative balance of -3 means, in effect, that the proportion of US millennials intending to leave within two years (32%) is below the proportion intending to remain beyond five (35%)

We have reported how millennials seem especially concerned about issues that directly impact the individual or which create an atmosphere of threat and uncertainty. This anxiety might be why most would currently prefer a permanent, full-time job rather than working freelance or as a consultant on a flexible or short-term basis. Irrespective of perceived across-the-board advantages⁸ of working as freelancers or consultants, nearly two-thirds of millennials prefer full-time employment. This preference accounts for six in 10 (61 percent) within emerging markets and seven in 10 (70 percent) in mature economies. The reasons most often given for preferring a permanent role are that it offers “job security” and “a fixed income.”

Figure 14. Millennials looking for stability in an uncertain world (especially in mature economies)
Percent of millennials who would...



Q35. If you had a choice and assuming that each would earn you a similar amount of money, which of the two 'options' would you prefer?

⁸By a factor of at least five to one, millennials believe that when compared to a permanent contract for a single employer, working as a consultant or freelancer would provide greater job satisfaction, an enhanced sense of responsibility, more opportunities to work abroad, and more opportunities to learn new skills or to work in different sectors.

Flexible working practices, loyalty, and the foundation of trust

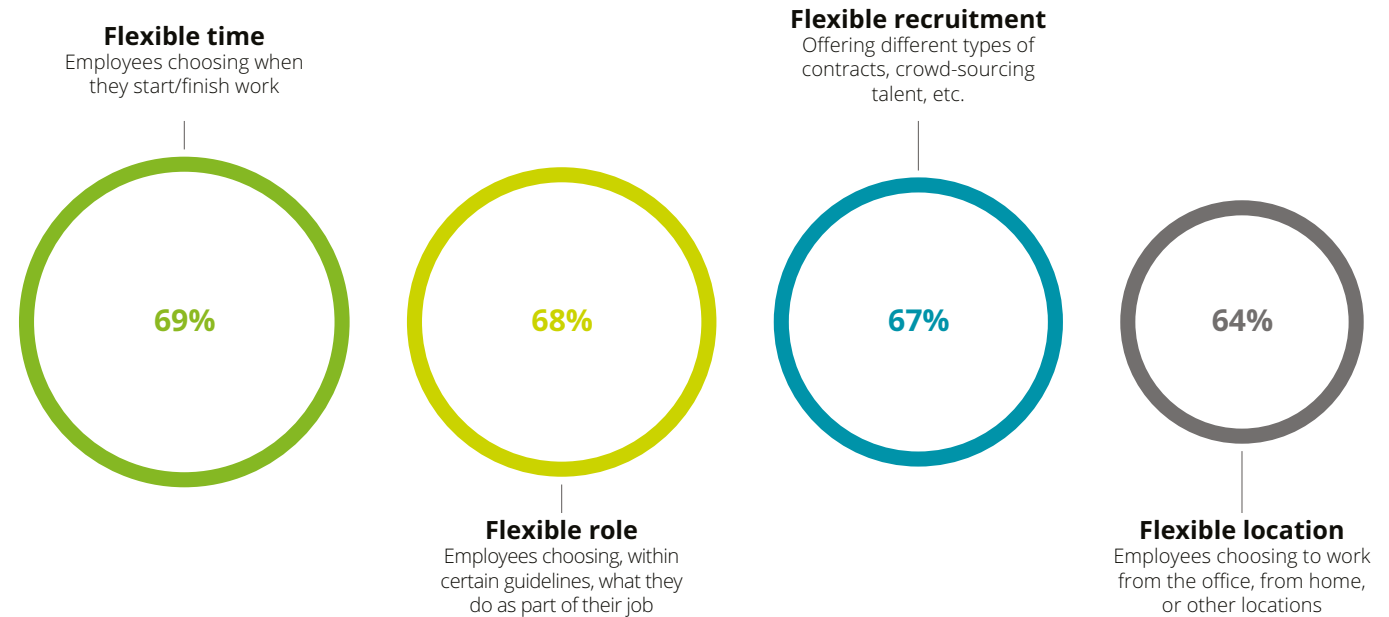
Within the workplace itself, flexible working continues to be a feature of most millennials' working lives and is linked to improved organizational performance, personal benefit, and loyalty. This year, we also observed the solid foundation of trust that enables organizations to increasingly offer and operate flexible working arrangements.

Compared to our 2016 survey (67 percent), the proportion able, within certain limits, to start and finish work at times they choose is largely unchanged. However, we see a significant expansion in the numbers able to work from locations other than their employer's primary site. The current figure of 64 percent is fully 21 points higher than last year's survey, reflecting how rapidly technology is facilitating mobile working, and how employers are becoming increasingly comfortable with such arrangements.

Overall, 84 percent of millennials report some degree of flexible working in their organizations. Meanwhile, taking these four arrangements together, 39 percent of millennials say they work in organizations

that offer a highly flexible working environment, compared to about three in 10 whose workplaces feature moderate (31 percent) or relatively low levels (27 percent) of flexibility.

Figure 15. Globally, two-thirds of millennials say their employers have adopted flexible arrangements.



Such arrangements are not simply nice to have, but are strongly linked to improved performance and employee retention. For example, those in organizations that offer a high degree of flexibility in working arrangements seem to reward their employers with higher levels of loyalty. In highly flexible working environments, the difference between those who see themselves leaving within two years (35 percent) is just two points above those anticipating to stay beyond five years (33 percent)— among those in the least-flexible organizations, there is an 18 point gap (45 percent versus 27 percent). The difference is significant.

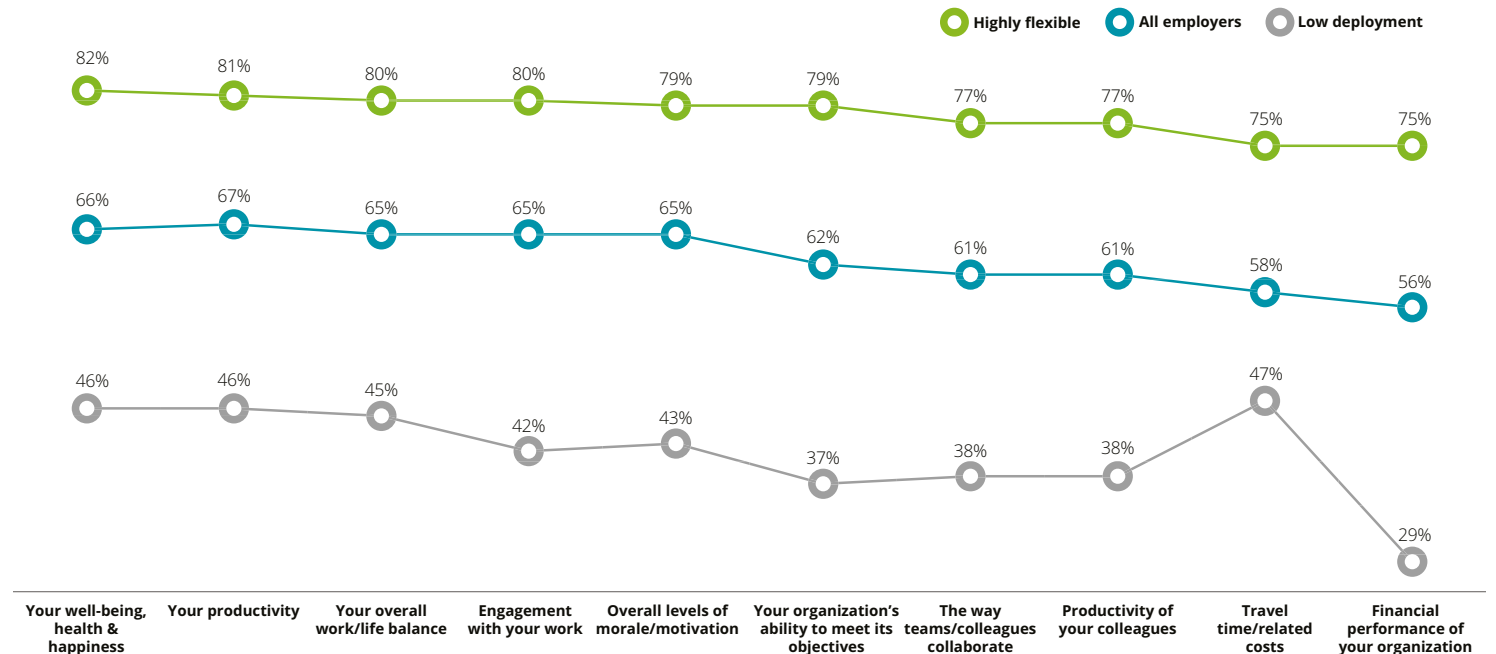
Such flexibility is regarded by millennials as having a positive influence on each aspect of work we enquired about. In particular, they say that flexible working arrangements support greater productivity and employee engagement while enhancing their personal well-being, health, and happiness. Compared to those in “low-flexibility” environments, those employed

where flexible working is highly embedded are twice as likely to say it has a positive impact on organizational performance and personal well-being. As shown in Figure 16, those in highly flexible workplaces are two-and-a-half times more likely than those in more

restrictive organizations to say that flexible working practices have a positive impact on financial performance. This, if nothing else, should encourage businesses to further explore what might follow from having more flexible approaches to working arrangements.

Figure 16. The greater deployment of flexible working, the bigger the impact

Percent very/fairly positive impact of flexible working based on extent of flexible working provision



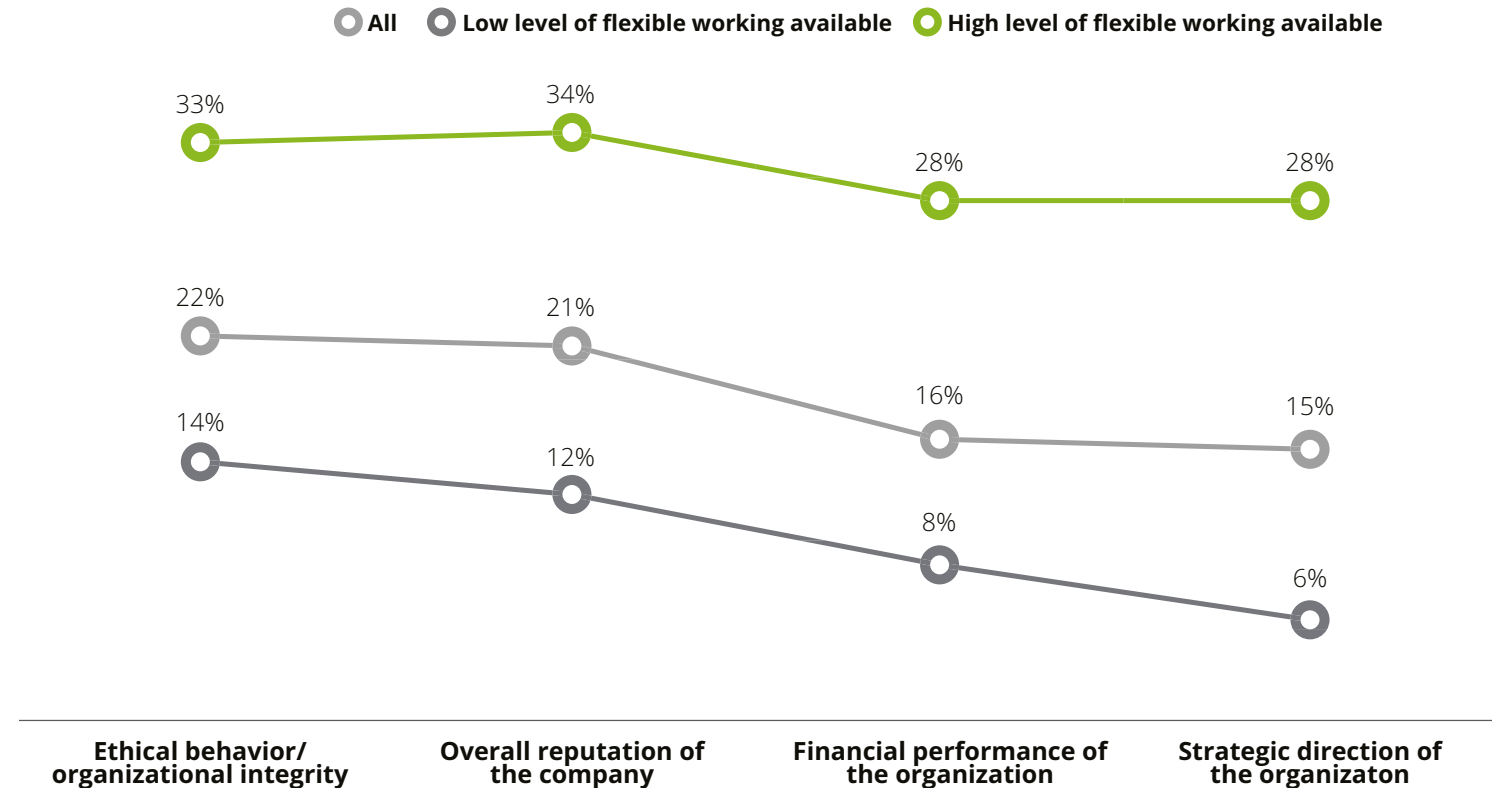
Q27. What has been the impact of your organisation adopting flexible working practices?

Accountability and flexibility are highly correlated; those working in the more flexible environments report higher levels of personal responsibility. For example, where flexible working is most deeply entrenched, 34 percent take “a great deal” of personal accountability for their organizations’ reputations. This compares to just 12 percent within enterprises where there is low flexibility.

As organizations have adopted flexible working, any early misgivings that the opportunity would be abused or that productivity might suffer appear to have been unfounded. There is clearly potential for employees to feel colleagues are taking advantage of flexible working opportunities, or for line managers to be suspicious of those who regularly work from home or vary the start and finish of their working day. However, the potential for a distrustful atmosphere is largely unrealized with three-quarters (73 percent) of those offered flexible working opportunities saying they trust colleagues to respect it. An even

Figure 17. Accountability and flexibility are highly correlated

Percent who “take a great deal” of accountability over the following:



Q24. How much accountability do you take for the following? By accountability we mean the level of personal responsibility you feel you have for ensuring they happen to the highest possible standard.

higher proportion (78 percent) feel trusted by their line managers. Perhaps as one would expect, where flexible working is most embedded, the levels of trust are greatest with only one in 10 suspicious of colleagues or believing that their line managers doubt them.

Millennials appear to want the best of both worlds—freelance flexibility with full-time stability. Employers are increasingly offering flexible working arrangements while respondents believe such flexibility improves things for everybody. It also encourages greater levels of accountability—which they want—and their proven ability to assume accountability is leading to greater opportunities.

Figure 18. Levels of trust increase as flexible working becomes more embedded

Percent of millennials who...



Q28. How trusting are you that colleagues respect the organisation's 'flexible working' practices and do not abuse them, e.g. by working shorter hours, spending time on activities unrelated to their role?
Q29. How trusting do you think your line manager is that you respect the organization's 'flexible working' practices and do not abuse them?

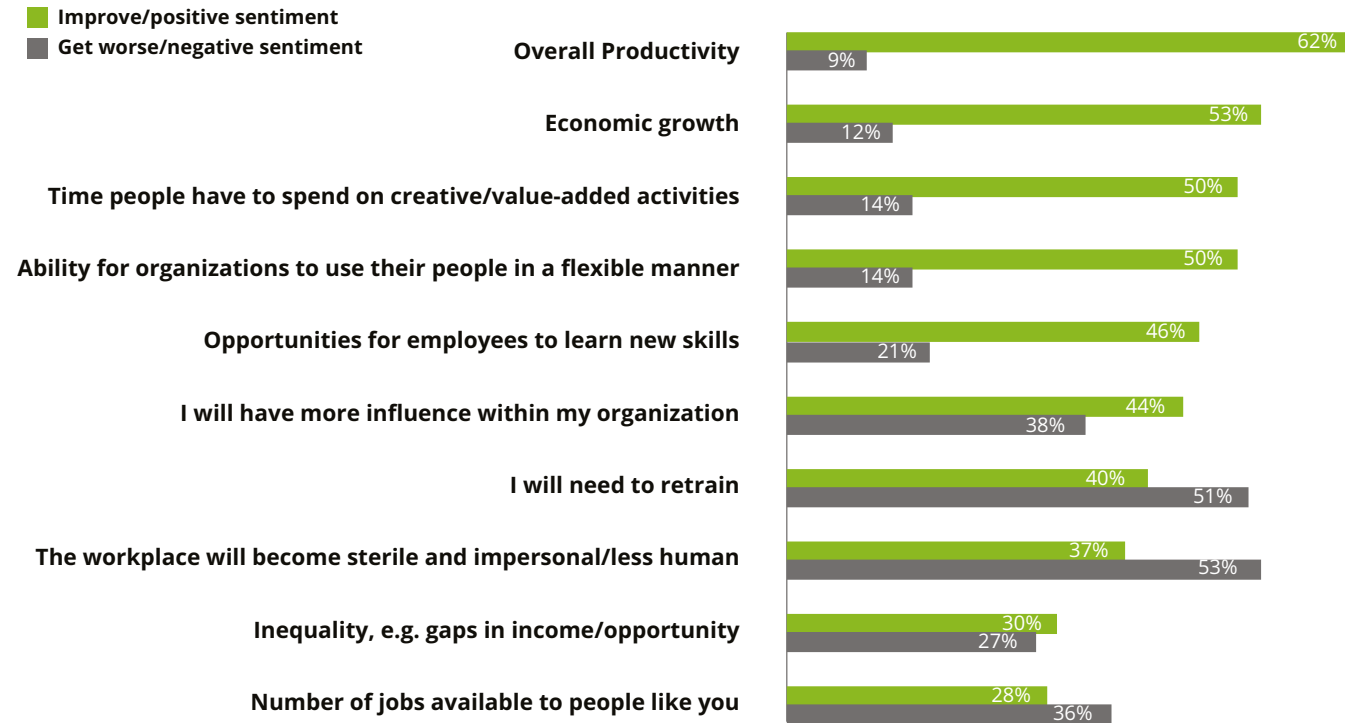
Automation: Threats and opportunities

While the use of flexible working practices has accelerated over the past 10 years or so, it is **automation** that likely will bring the next big change in working practices.⁹ Our survey shows how millennials recognize the obvious potential benefits of automation in terms of productivity and economic growth; they also see it providing opportunities for value-added or creative activities, or the learning of new skills. In many respects, therefore, automation could be regarded as a route via which, if they adapt accordingly, millennials (and other employees) can increase their influence within organizations rather than see it diminished.

Of course, though, there are potential downsides: 40 percent see automation posing a threat to their jobs; 44 percent believe there will be less demand for their skills; a majority believe they will have to retrain (51 percent); and 53 percent see the workplace becoming more impersonal and less human. This may be a

factor in some respondents' pessimism over general economic conditions or future prospects.

Figure 19. Automation expected to drive growth and provide opportunity (at the possible expense of a sterile workplace)



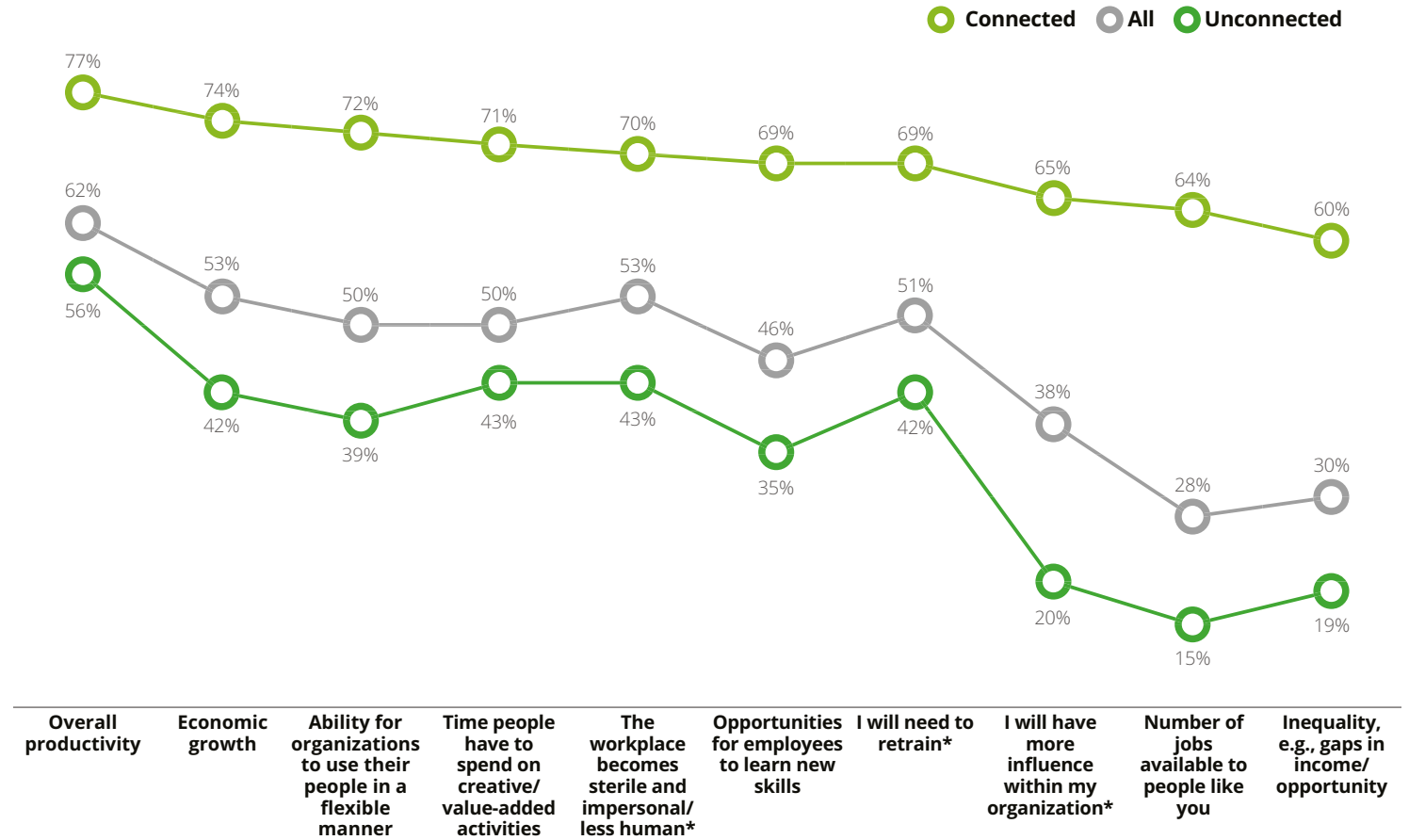
Q32. Thinking about the future of the workplace (not just your organization but in general) what impact do you think automation/ robotics/artificial intelligence will have on the following?
Q33. What might be the impact of increasing automation/robotics/artificial intelligence in the workplace? Do you think the following will or will not apply to you?

⁹ According to OECD, a large share of jobs have low risk of complete automation, but an important share (between 50 and 70 percent) of automatable task. These jobs will not be substituted entirely, but a large share of tasks may, radically transforming how these jobs are carried out. These jobs will be significantly retooled and workers will need to adapt. For more information see: OECD (2016), Automation and Independent Work in a Digital Economy. <http://www.oecd.org/employment/Automation-and-independent-work-in-a-digital-economy-2016.pdf>

Those who currently make the greatest use of social media especially recognize the potential for workplace automation to support more creative and expanded roles for millennials. Looking at our “super-connected” millennials, we also see how those who are most willing to engage with new technology have a more positive outlook. Within this group, only 15 percent believe automation will reduce the number of jobs available to people like them; 64 percent think there will actually be more jobs available. In contrast, those making relatively little use of digital communication/social media are three times more likely to predict a reduction (45 percent) rather than an increase (15 percent) in jobs.

Figure 20. "Super-connected" millennials see huge potential in automation

Percent positive sentiment/agreeing*



*those agreeing with the statement, rather than expecting an increase

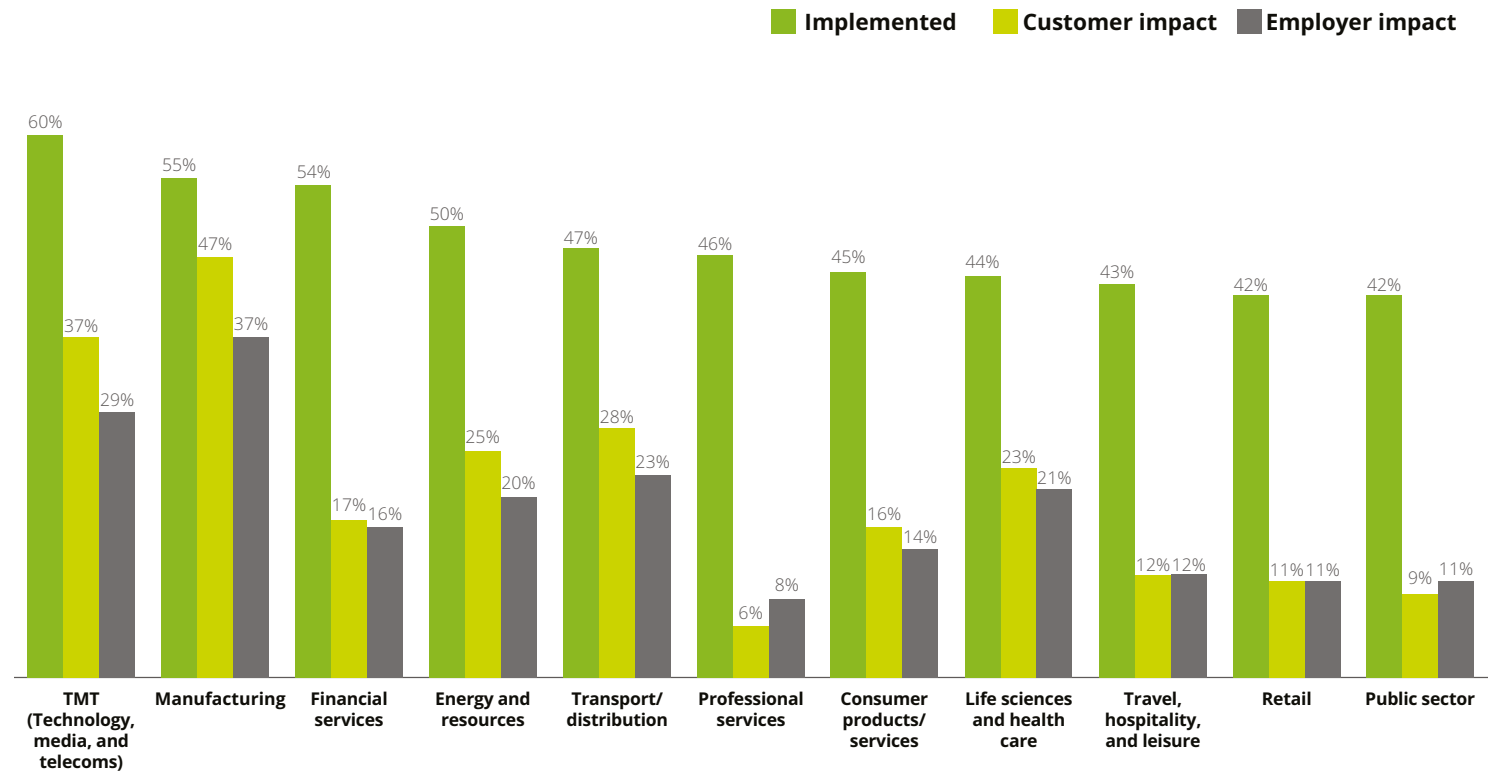
Q32. Thinking about the future of the workplace (not just your organization but in general) what impact do you think automation/ robotics/artificial intelligence will have on the following?
 Q33. What might be the impact of increasing automation/robotics/artificial intelligence in the workplace? Do you think the following will or will not apply to you?

Automation might be expected to have different varying impact depending on the sector or size of business in which it is deployed; to some extent, we see this in the data. Within technology, media, and telecommunications (60 percent); manufacturing (55 percent); financial services (54 percent); and energy and resources (50 percent), at least half of survey respondents say their employers have done a “great deal or a fair amount” to reduce human involvement in certain tasks by using automation/robotics/ artificial intelligence. The average across all sectors is 48 percent and, perhaps naturally, is greater among large organizations (1,000+ employees) than small ones (fewer than 100 employees), 51 percent to 42 percent.

Manufacturing (47 percent); technology, media, and telecommunications (37 percent); transportation (28 percent); energy and resources (25 percent); and life sciences (23 percent) are most often cited as having made the best use of automation/ robotics to benefit customers. In each sector,

though, respondents are less likely to say this has had a positive impact on employees.

Figure 21. Automation: Adopted more widely and with more impact in TMT and manufacturing; relatively little impact in financial and professional services

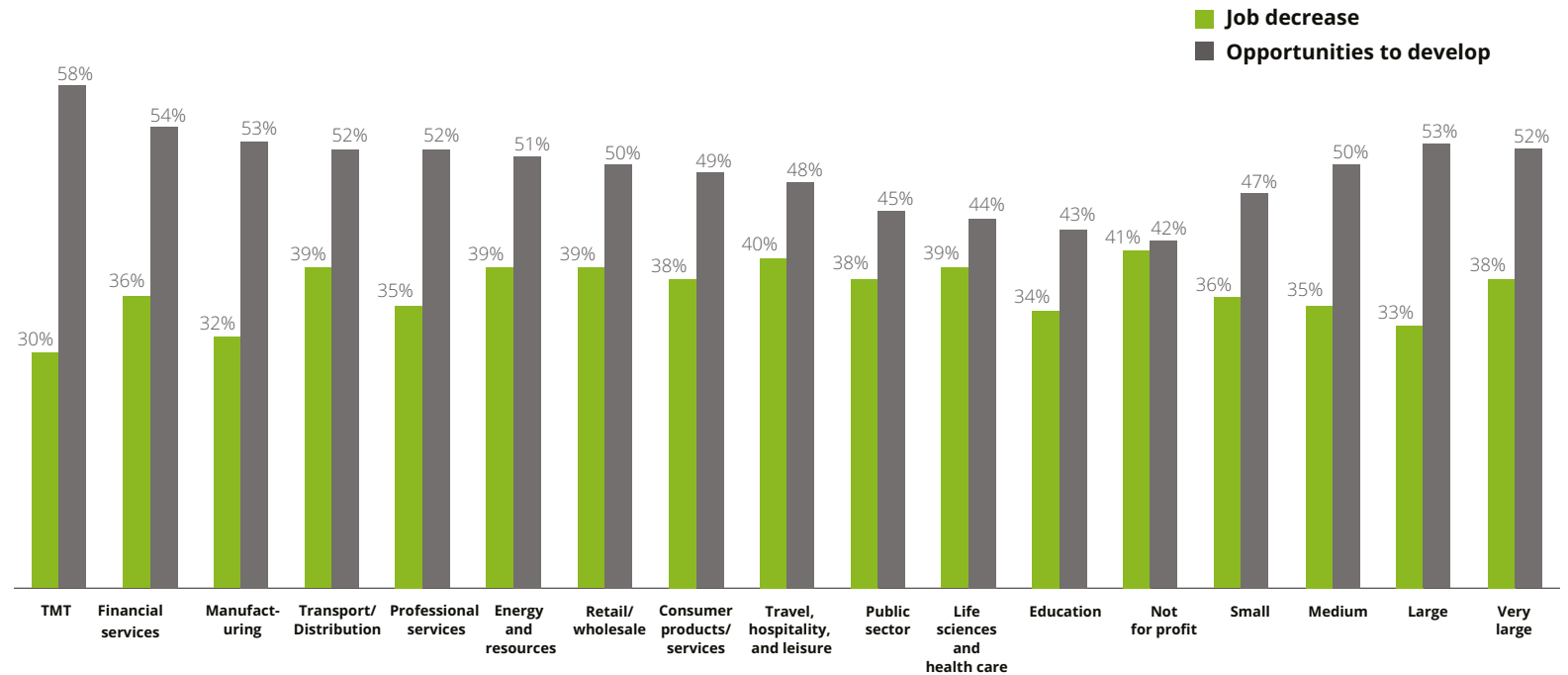


Q31. There is growing trend of using automation/robotics/artificial intelligence in businesses. By this we mean the use of newly developed control systems to operate equipment or to undertake processes with a minimal or reduced level of human involvement. Examples include: machine learning, automated ordering kiosks, natural-language processing, automated inspection technology, on-board sensors and GPS data etc. To what extent has your own organization started to use automation/robotics/artificial intelligence so as to reduce human involvement in certain tasks? And to what extent do you think your organization might use automation/robotics/artificial intelligence in the future?

Q34. To date, which sectors do you think have made the best use of automation / robotics

Any negative impact on job availability is thought to be greater among those working in life sciences, not-for-profit organizations, and/or the broad area of distribution, retail and, travel. The threat to jobs is thought to be less acute among those in technology, media, and telecommunications; manufacturing; financial services; energy and resources; and education. These latter sectors have already adopted automation to a large degree and are more comfortable with it, perhaps because the early adoption of technology and new process has taken place throughout their existence. As regards the size of business, it is only those working in medium-to-large organizations (250-999 employees) that expect automation to have little impact on job availability. It is, perhaps, to be expected that while there is not a strong correlation, opportunities for personal development as a result of automation are predicted to be higher in those sectors where any negative impact on job numbers is expected to be lowest.

Figure 22. Automation: Perceived opportunities for personal development higher in sectors expecting less impact on job availability



Q32. Thinking about the future of the workplace (not just your organisation but in general) what impact do you think automation / robotics / artificial intelligence will have on the following? - Number of jobs available to people like you
 Q33. What might be the impact of increasing automation / robotics / artificial intelligence in the workplace? I will be freed-up to develop my skills and take on more responsibilities

Part six

Looking to the future, Generation Z

When we started this series in 2011, millennials were the “new generation” in the workplace and we wondered what their impact might be. By now, either through our day-to-day experience of working side-by-side with millennials, or through research such as this, we have a pretty good idea. It is the next wave of employees—Generation Z (GenZ), or as some have called them, “centennials,”—that is starting to attract attention. Only time will tell what their impact will be, but we thought it interesting to get millennials’ views of those about to join them in the workplace.

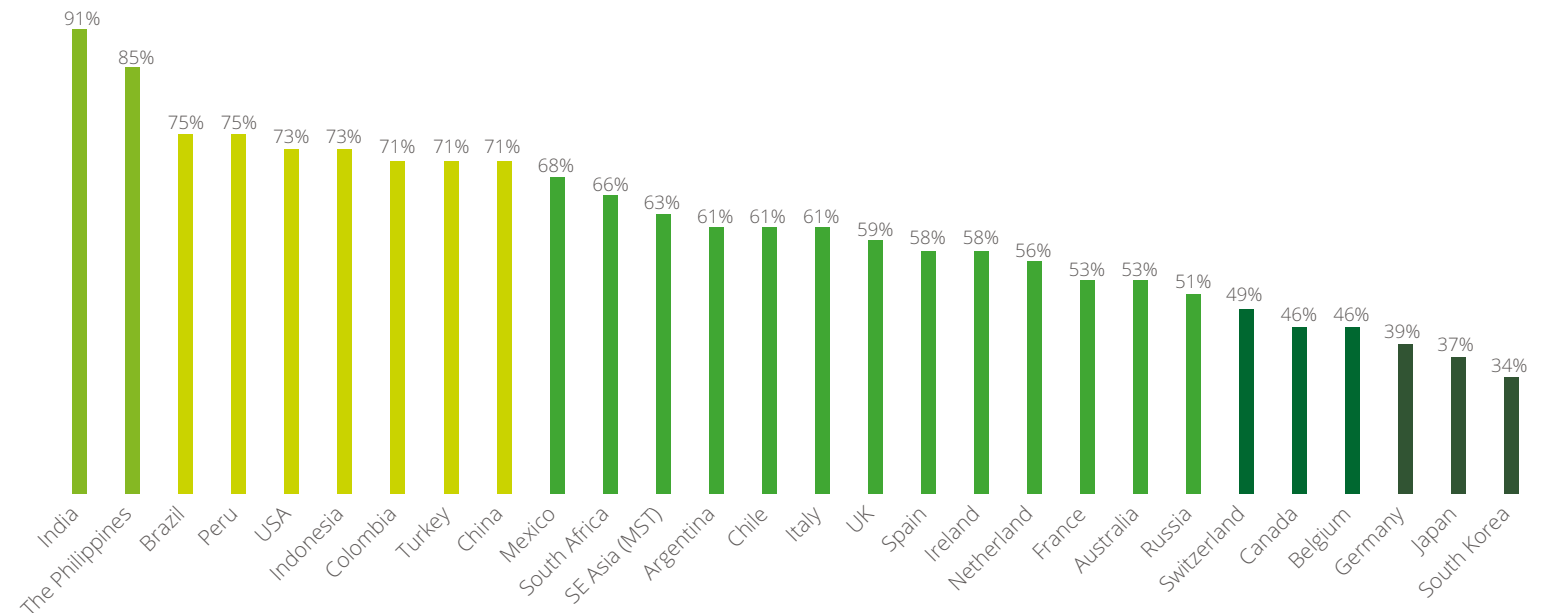
Millennials tend to have a broadly positive opinion of GenZ (those currently aged 18 or younger). Maybe because of perceptions that they have strong information technology skills and the ability to think creatively, six in 10 (61 percent) millennials believe GenZ will have a positive impact as their presence in the workplace expands. This increases to 67 percent

among millennials in senior positions and is higher in emerging markets (70 percent) than in mature markets

(52 percent). As detailed in Figure 23, in only six markets does a minority expect GenZ to have a positive impact.

Figure 23. Millennials have a broadly positive opinion of GenZ

Percent thinking those aged 18 or younger will have a positive impact in workplace



Q38. Thinking of those aged 18 or younger, as this generation increases its presence in the workplace what do you think their overall impact will be..?

However, while millennials see great potential within GenZ, they also believe these younger employees will need a lot of support when they enter the workforce.

The fact that they broadly view GenZ in a positive light would suggest that millennials might be willing to offer support and provide this as a perception rather than a criticism. Indeed, millennials have many useful tips to pass on to their future colleagues. When asked what guidance they would give the next generation—based on their own early career experiences—the main areas of advice were:

Learn as much as possible: Begin your career open-minded and be ready to learn from others.

Work hard: Do your best and do not be lazy.

Be patient: Take your time when entering the workforce and go step-by-step.

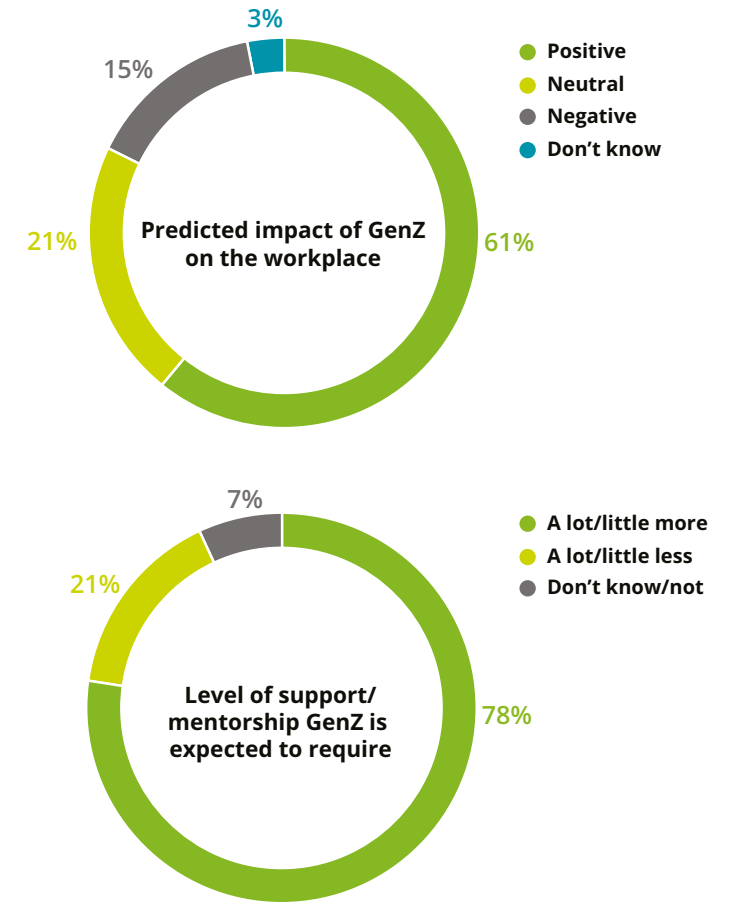
Be dedicated: Be committed to succeeding and persevering.

Be flexible: Be open and adaptable to change and try new things.

The advice millennials have for GenZ varies by country. Those in China, for example, encourage GenZ to be “humble;” in South America, it is more typical to advise them to “be ready to learn;” and in the US and Canada, the message is to “work hard.”

Millennials believe GenZ will especially need to develop softer skills, rather than technical or specific knowledge, to meet their expectations. Further, millennials don't think GenZ's primary strengths align well with the skills or attributes considered most valuable in driving long-term business success. Millennials in senior positions (those increasingly involved in decisions over strategy and direction) consider GenZ to be underprepared as regards professionalism and personal traits such as patience, maturity, and integrity. This is something that comes from experience, though, and can be learned—especially, as we saw in the 2016 report, when a mentoring program is put in place.

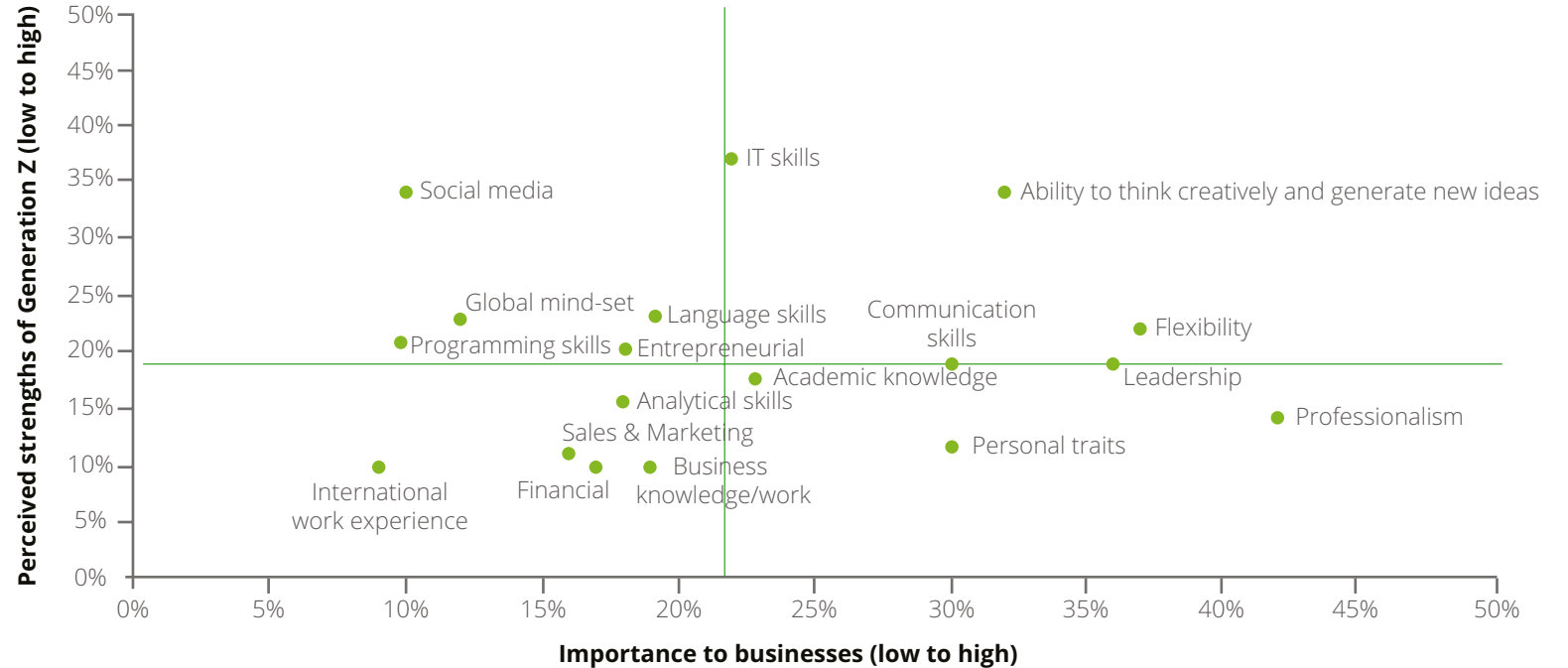
Figure 24. GenZ expected to have a positive impact... but may need more support than millennials required



Q38. Thinking of those aged 18 or younger, as this generation increases its presence in the workplace what do you think their overall impact will be..?
Q41. Compared to your own 'generation' of employees, how much close support and mentorship do you think the new generation will require as they enter the workforce?

Perhaps surprisingly, millennials in senior positions rate information technology and social media skills as being of relatively low importance—especially when compared to attributes such as communication, flexibility, leadership, and the ability to think creatively and to generate new ideas. Encouragingly, this last trait is one of the things that GenZ is thought to have in relatively strong supply. Taken together with millennials’ generally positive assessment of the next generation, this provides a reason for optimism.

Figure 25. GenZ well placed to meet demand for creative thinking, say senior millennials

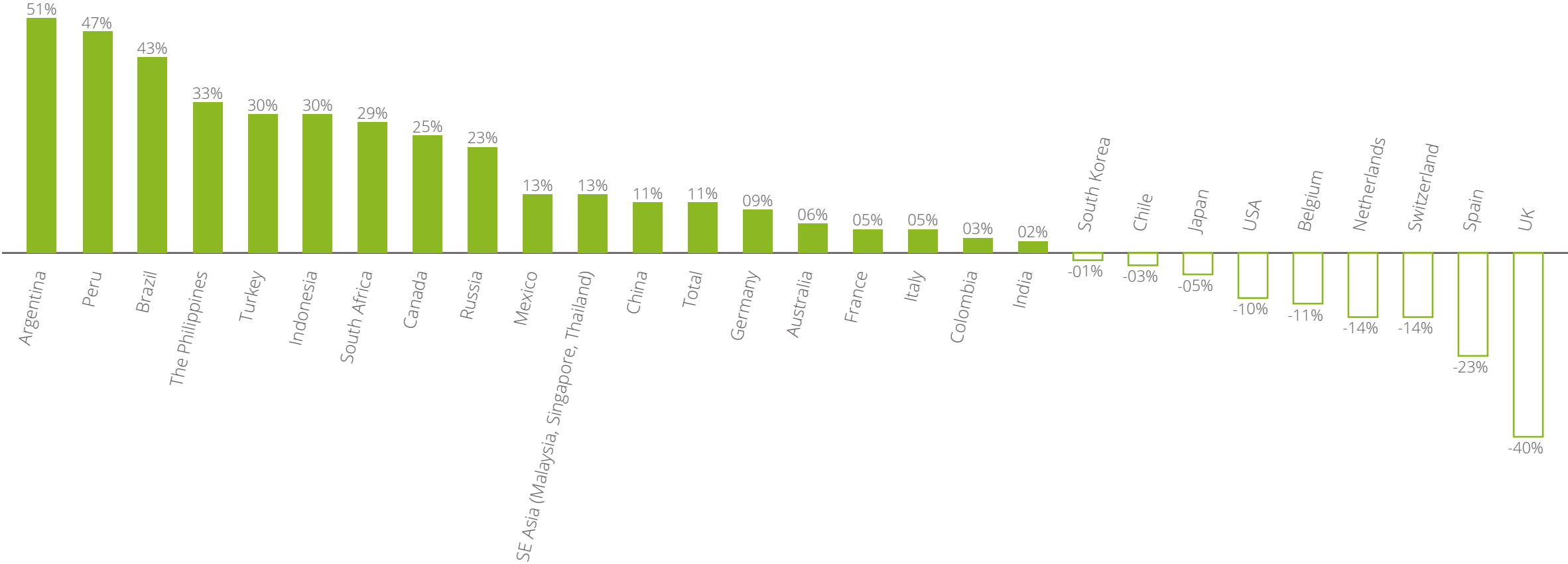


Q30. In today's world what do you think businesses should concentrate on when hiring employees? To ensure their long-term success what skills or attributes should they be looking to bring into their business?
 Q39. What are the strongest skills or attributes that you believe the 'next generation' (those currently aged under 18) will bring to the workplace?

Appendix

Economic confidence: Levels of optimism

Percent change in economic optimism index (2017 vs. 2016)





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte Network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2017. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.



Millennials @ Work

Expetativas sobre as empresas
e as lideranças em Portugal



ÍNDICE

- 0 | Sumário executivo
- 1 | Introdução ao estudo
- 2 | Expetativas dos Millennials @ Work
- 3 | Considerações para as organizações

Sumário executivo

ENQUADRAMENTO

A geração *millennial* (jovens nascidos entre 1983 e 2000, que têm atualmente entre 17 e 34 anos) representa uma parcela importante da força de trabalho atual e futura e um número crescente de *millennials* já ocupa hoje cargos seniores e posições de liderança. Em Portugal, os *millennials* representam cerca de 27% da população total ativa e, aproximadamente, 32% da população empregada¹.

Compreender as suas expetativas constitui, assim, um dos principais desafios das empresas no que diz respeito à gestão das suas pessoas, em particular na captação, retenção e desenvolvimento de talentos.

O estudo ***Millennials @ Work: expetativas sobre as empresas e lideranças em Portugal*** pretende conhecer as expetativas dos *millennials* sobre as empresas e a liderança em Portugal, com vista a permitir que as organizações renovem as suas políticas e práticas de gestão de pessoas ao longo do ciclo de vida do colaborador.

O estudo pretende conhecer em maior detalhe quais as aspirações dos *millennials* para cargos de liderança, qual o seu nível de satisfação com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento que lhes são facultadas, com as condições de trabalho e com a conduta das empresas. O estudo pretende ainda perceber de que forma os *millennials* se relacionam com os temas da sustentabilidade e da ética.

SOBRE O ESTUDO

O estudo *Millennials @ Work*, desenvolvido em parceria pelo BCS D Portugal, a Deloitte e a Sonae, procura conhecer em maior detalhe os *millennials* que se encontram a trabalhar em Portugal, tendo por base duas amostras de *millennials*:

- (i) Amostra estatisticamente representativa da população nacional de *millennials* com habilitações literárias superiores²;
- (ii) Amostra de colaboradores *millennials* com habilitações literárias superiores, a trabalhar nas empresas associadas do BCS D Portugal³.

O estudo integra uma análise descritiva dos *millennials* auscultados, atualmente no mercado de trabalho, considerando um período mínimo de seis **6** meses de permanência na empresa, assim como sistematiza um conjunto de considerações e desafios com que as lideranças se deparam no âmbito da atração e retenção do talento *millennial*.

Tendo em vista o enriquecimento das conclusões, a análise prevê, sempre que existam diferenças, uma análise segmentada dos *millennials* de acordo com: (i) a dimensão do empregador (PME *versus* empresa de grande dimensão); (ii) expetativa de permanência na organização (<2 anos *versus* >5 anos); (iii) idade (*millennials* até 25 anos *versus* *millennials* com mais de 26 anos).

Adicionalmente, e sendo a multiculturalidade um fator a considerar na gestão de pessoas, o estudo contempla uma análise comparativa com os *millennials* a nível internacional, tendo por base o estudo *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, conduzido pela Deloitte e que abrangeu aproximadamente 8000 *millennials* de 29 nacionalidades.

¹ Fonte: População ativa: total e por grupo etário e População empregada: total e a tempo completo e parcial (PORDATA, Fevereiro de 2017)

² Amostra = 1060 indivíduos (erro amostral 3%)

³ Amostra = 1401 indivíduos de empresas associadas BCS D (erro amostral 2,18%, relativo ao universo das 20 empresas participantes)

Sumário executivo

PRINCIPAIS CONCLUSÕES SOBRE OS MILLENNIALS @ WORK

O estudo *Millennials @ Work* oferece-nos conclusões importantes sobre as expetativas dos *millennials* relativamente às empresas e à liderança em Portugal. Neste sentido, e tendo por base as conclusões expostas no capítulo 2 deste estudo, é possível concluir que os *millennials*...

- i) Privilegiam ter novas experiências e novos desafios ao longo da sua carreira, pelo que **não pretendem ter um emprego para a vida**;
- ii) Ambicionam o equilíbrio entre as suas vidas pessoais e profissionais, colocando o **worklife balance como a prioridade para as suas vidas**;
- iii) Valorizam ter um trabalho com significado, onde existam **oportunidades de crescimento, desenvolvimento** e aplicação das suas competências e talento;
- iv) Ambicionam assumir posições de **liderança**;
- v) Gostariam de usufruir de **condições de trabalho mais flexíveis**, tendo maior liberdade para gerir os seus próprios horários e local de trabalho;
- vi) Decidem de acordo com os seus **valores pessoais**;
- vii) Gostariam que as organizações, no geral, passassem a incluir **outros objetivos nas suas agendas para além dos objetivos financeiros**;
- viii) **Valorizam os temas da sustentabilidade e da ética** das organizações.

PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

As expetativas dos *Millennials @ Work* colocam novos desafios à forma como as lideranças gerem as suas pessoas, sendo crucial que estas calibrem as suas práticas e políticas face aquilo que são as suas expetativas e preferências.

As **carreiras boomerang** dos *millennials* são uma realidade. Para além da retenção de colaboradores, este novo contexto também configura novos desafios relacionados com a rotatividade e readmissão de colaboradores. O investimento no *employer branding* e o desenvolvimento dos mecanismos que mitiguem os efeitos negativos da rotatividade assumem-se assim como críticos e prioritários.

Outro desafio a considerar está relacionado com **flexibilidade e worklife balance** dos *millennials*. É necessário implementar mudanças e transformar a estrutura e os comportamentos, materializando novos conceitos de trabalho.

Ao nível do talento, é crucial que os líderes criem espaço para o **crescimento e desenvolvimento do talento jovem**. O desafio é acrescido quando falamos dos *millennials* com potencial para cargos de liderança. É importante criar, desde o início das suas carreiras, perspetivas de desenvolvimento neste âmbito.

Adicionalmente, as organizações e os seus líderes devem também dar maior visibilidade ao seu **propósito** e à forma como atuam para o concretizar, incluindo novos objetivos para além dos financeiros e fomentando uma cultura e comportamentos orientados para esse propósito.

Por fim, e tendo em conta este contexto, as organizações enfrentam um desafio acrescido ao nível das suas **estratégias e políticas de sustentabilidade**. É crucial que a sustentabilidade ganhe credibilidade e visibilidade, sendo um motor para envolver e inspirar toda a organização.



1

Introdução ao estudo

1 | Introdução ao estudo

Overview

O estudo *Millennials @ Work* pretende conhecer e detalhar as expectativas da geração *millennial*¹ (a trabalhar em Portugal) no que diz respeito às empresas e à liderança em Portugal. Pretende-se que este estudo sirva de base para a reflexão e discussão das organizações portuguesas sobre a necessidade de renovar as políticas e práticas de gestão de pessoas de modo a acompanhar o ciclo de vida do colaborador.

Estrutura

O estudo *Millennials @ Work* encontra-se estruturado de acordo com três capítulos, tendo como objetivos:

1) Introdução ao estudo

Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra em estudo;

2) Expectativas dos Millennials @ Work

Apresentação dos resultados e *benchmark* internacional relativamente às preferências e expectativas dos *Millennials @ Work*;

3) Considerações para as organizações

Sistematização de um conjunto de reflexões e orientações a serem consideradas no âmbito das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Método de recolha

Os dados de base para as análises foram recolhidos através de um questionário *online*. Este questionário, feito em dois idiomas (português e inglês) foi lançado em fevereiro de 2017, tendo ficado disponível até 17 de março.

Foram recolhidas, no total, 2461 respostas, sendo que os inquiridos pertenciam a um dos seguintes grupos:

- 1) Painel de indivíduos da CINT², população estatisticamente representativa dos *millennials* a trabalhar em Portugal (tendo sido utilizada a designação “Amostra Nacional”);
- 2) Empresas associadas do BCSD (tendo sido utilizada a designação “Amostra BCSD”).

Análises realizadas

No âmbito deste estudo foi realizada uma análise descritiva que teve como objetivo caracterizar as preferências e expectativas dos *millennials* licenciados, empregados há mais de 6 meses.

Das 2461 respostas, foram consideradas 1950 respostas como elegíveis, sendo este segmento da amostra composto por licenciados e empregados há mais de 6 meses, pertencentes a empresas associadas do BCSD (este subsegmento totaliza 1401 inquiridos), e um grupo de inquiridos pertencentes a uma amostra nacional representativa dos *millennials* a trabalhar em Portugal (totalizando 549 inquiridos).

¹ O segmento de geração *millennials* considerado no estudo diz respeito às pessoas que atingiram a idade adulta no século XXI e que estão já no mercado de trabalho, tendo nascido entre os anos de 1983 e 1998. Para efeitos da análise descritiva do estudo, foi distinguida a geração *millennial* “júnior” da “sénior”, sendo que a primeira inclui os *millennials* até 25 anos e a segunda abrange os *millennials* com mais de 26 anos.

² A CINT é uma plataforma *online* de intercâmbio de dados e informação (<http://www.cint.com/>)

1 | Introdução ao estudo

CARACTERIZAÇÃO DOS MILLENNIALS EM ANÁLISE | SEGMENTO EMPREGADOS HÁ MAIS DE 6 MESES

1950 millennials

AMOSTRA NACIONAL

28%

trabalha maioritariamente em PMEs

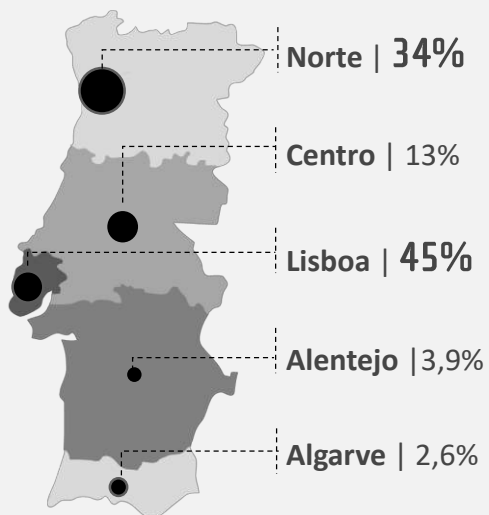
AMOSTRA BCSD

72%

trabalha em grandes empresas

Caracterização Sociodemográfica

do género feminino **55%**  **45%** do género masculino 



37%
Tem entre 26 e 29 anos

57%
São solteiros

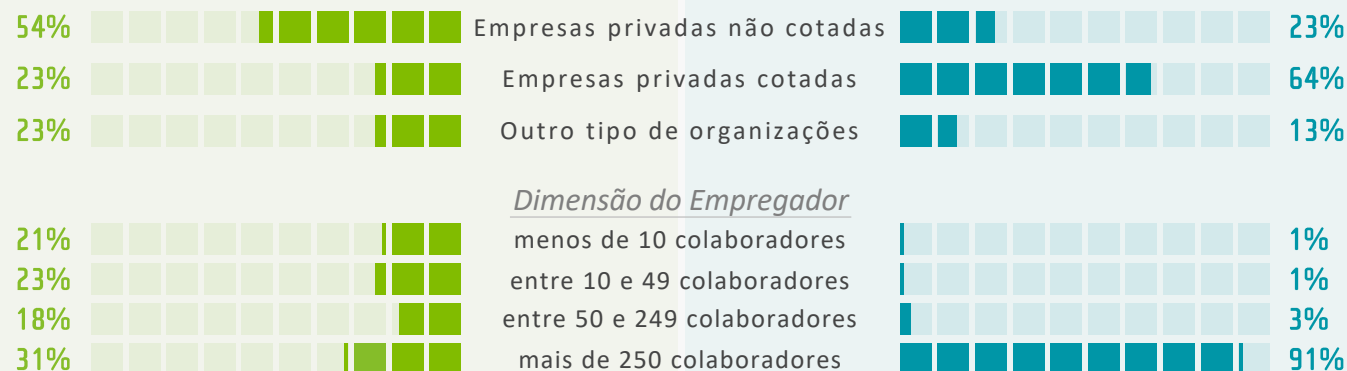
79%
Não tem filhos

Habilitações Académicas

62% tem licenciatura 

49% tem mestrado

Caracterização do atual empregador



35%  **16%**

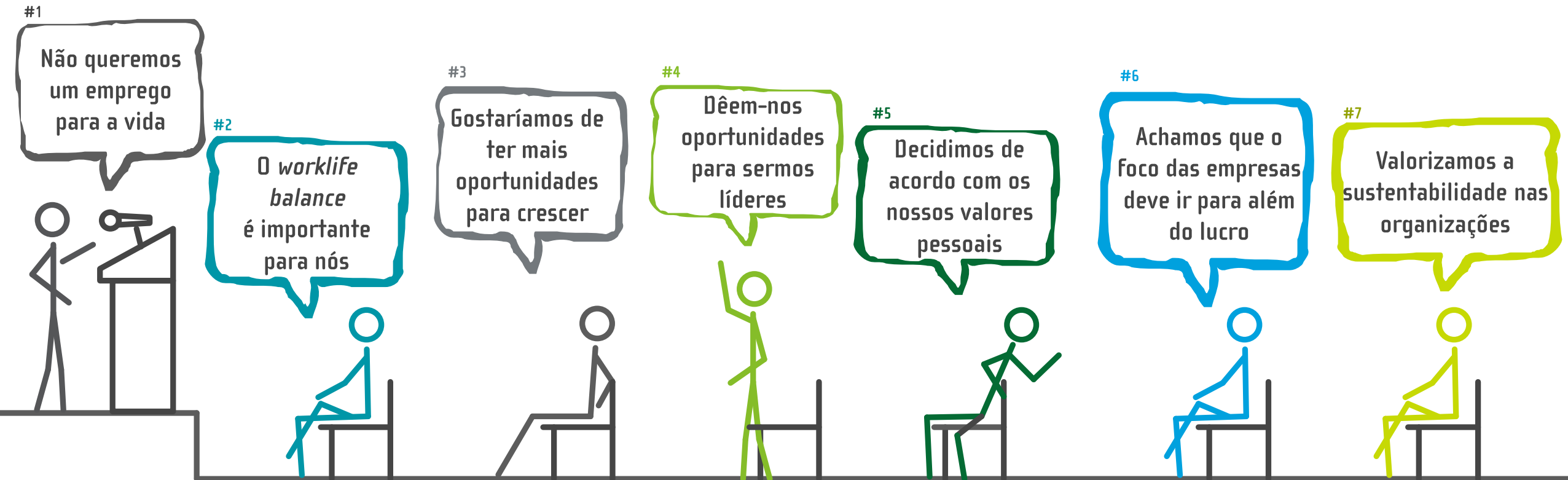
dos millennials ocupam ou já ocuparam um cargo de liderança



2 |

Expetativas dos Millennials @ Work

O que querem os Millennials @ Work?



2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#1 “Não queremos um emprego para a vida”

Os *millennials* procuram novas oportunidades e experiências profissionais, sendo expetável que tenham diferentes empregadores ao longo das suas carreiras. Isto é explicado pelo facto de apenas 29% dos *millennials* pensar ficar mais do que cinco anos na atual organização.

O ciclo de vida dos colaboradores *millennial* na mesma empresa, apesar de tender a ser mais reduzido, ganha uma nova configuração e deve ser gerido segundo um novo paradigma.

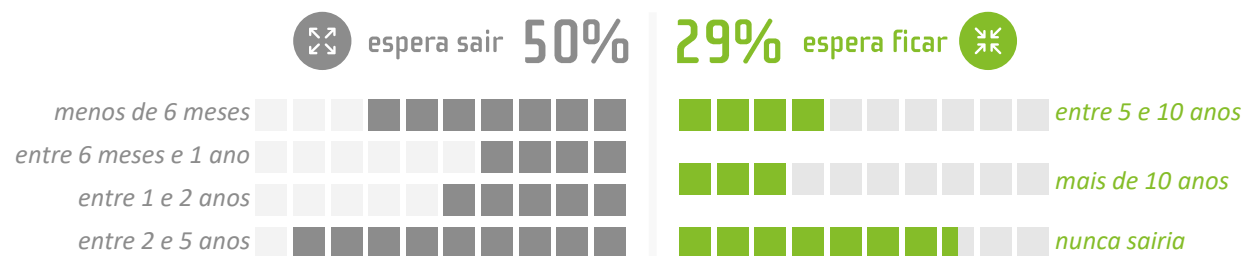
Os líderes devem ser cada vez mais ágeis e eficazes na mitigação dos riscos associados à rotatividade dos *millennials* mas, ao mesmo tempo, desenvolver estratégias capazes de alavancar a sua intenção de permanência.

Contudo, este novo paradigma deve ser visto de um ponto de vista estratégico, no qual os *millennials* saem mas podem voltar, trazendo conhecimento e novas experiências. O *employer branding* e o *networking* assumem-se como crucial, não só junto dos potenciais candidatos, mas também dos antigos colaboradores.

Os *millennials*, em geral, ambicionam novas oportunidades e novas experiências

Apenas **29%** dos *millennials* pensa ficar mais do que 5 anos na atual organização

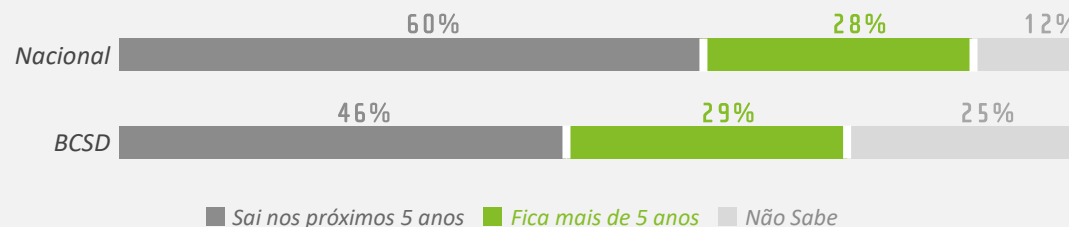
Metade dos *millennials* inquiridos espera sair nos próximos 5 anos



* 21% dos *millennials* não tem opinião formada relativamente ao tempo que espera ficar na atual organização

É no grupo de *millennials* a trabalhar em PMEs que se verifica maior intenção de sair no curto prazo

Percentagem de *millennials* (amostra nacional vs amostra BCSD) que espera sair ou ficar na atual organização



A nível internacional, a tendência é semelhante. De acordo com *The 2016 Deloitte Millennial Survey*¹, 66% dos *millennials* espera sair nos próximos cinco anos e apenas 27% espera ficar por um período superior. Apenas 8% dizem não ter qualquer expetativa de tempo de permanência.

2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#2 “O *worklife balance* é importante para nós”

Os resultados do estudo indicam que o *worklife balance*, o desafio financeiro, a possibilidade de viajar e a constituição de família surgem como as prioridades para as vidas dos *millennials*. Adicionalmente, verifica-se que estes não têm como prioridade o sucesso, trabalhar para instituições de cariz social ou o empreendedorismo.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional surge assim como um importante fator na atração e retenção de talento *millennial*. Neste sentido, é importante que os líderes fomentem uma cultura organizacional capaz de promover esse equilíbrio, tendo em vista não só a satisfação dos atuais colaboradores, mas também a construção de uma reputação valorizada pelo mercado de trabalho e potenciais candidatos.

Os resultados do estudo também permitem concluir que apesar de o salário não ser o fator que mais pesa no momento de escolha da organização, este tende a ser um fator de retenção.

Os objetivos de vida dos millennials tendem a estar mais orientados para a sua vida pessoal, em detrimento do status e da posse

Top 5 e bottom 5 das prioridades de vida dos millennials



No momento de seleção da organização, os millennials tendem a preferir aquelas que proporcionam *worklife balance*

Top 5 dos fatores que influenciam o momento de escolha da Organização



Também os *millennials* internacionais tendem a ter em conta os mesmo motivos no momento de seleção da organização. As principais razões identificadas são o *worklife balance*, seguidas das oportunidades de progressão e de liderança e, finalmente, a flexibilidade.

O estudo *The 2016 Deloitte Millennial Survey* conclui também que as organizações que são capazes de proporcionar estas condições terão, eventualmente, um melhor posicionamento no mercado face aos seus pares e terão maior probabilidade de atrair e reter talento jovem.



2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#2 “O *worklife balance* é importante para nós”

Além do tempo de lazer, os *millennials* também percebem o reconhecimento, respeito e a flexibilidade do trabalho como importantes para assegurar o *worklife balance*.

Proporcionar *worklife balance* tende a significar uma maior flexibilidade das condições de trabalho. Para mais de metade dos *millennials*, esta é uma das dimensões consideradas como relevantes para promover esse equilíbrio.

O estudo *Millennials @ Work* procurou também perceber qual o grau de abertura dos *millennials* a novas formas de trabalho, concluindo-se que a flexibilidade - de horários e local de trabalho - é, de uma forma geral, vista como uma alavanca de produtividade, sendo esta percepção mais evidente no caso dos *millennials* a trabalhar em grandes empresas (amostra BCSD).

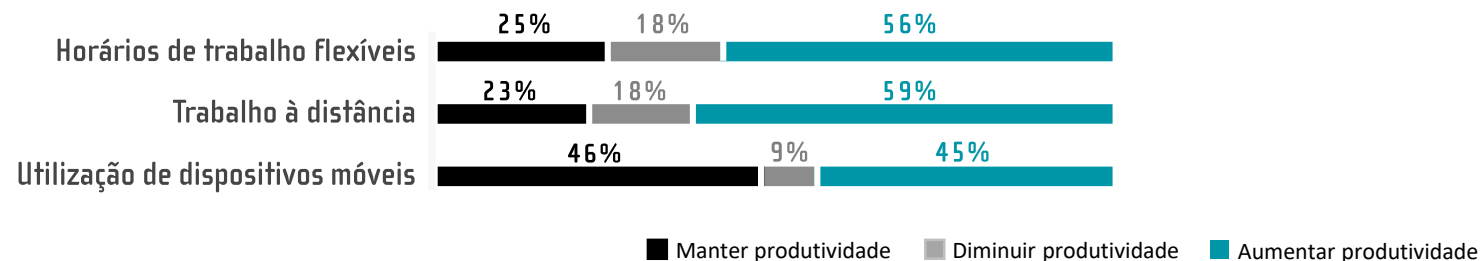
Worklife balance significa para os millennials:

Percentagem de millennials que menciona cada uma das opções como fator de *worklife balance*



Os millennials consideram que a flexibilidade dos horários e o trabalho remoto teriam impactos positivos na sua produtividade

Impacto relativo de cada umas das variáveis na produtividade



À semelhança do que pensam os *millennials* a trabalhar em Portugal, o estudo *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, indica que 51% dos *millennials* internacionais considera que haveria um aumento de produtividade se as pessoas da sua organização/empresa pudessem trabalhar a partir de casa ou de outros locais.

Os resultados do estudo evidenciam ainda que a quase maioria dos *millennials* inquiridos (70%) utiliza os dispositivos móveis para aceder a conteúdos de trabalho e que o trabalho à distância é uma realidade para 43% dos *millennials*.



2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#3 “Gostaríamos de ter mais oportunidades para crescer”

Os *Millennials @ Work* estão satisfeitos e sentem-se alinhados com o propósito da organização e com o facto de sentirem que contribuem para os objetivos globais. Também as equipas de trabalho têm um impacto positivo a este nível. Contudo, verifica-se que a satisfação com estas dimensões, *per se*, não garante a retenção dos *millennials*.

Na verdade, quando comparadas as respostas entre os *millennials* que tencionam ficar mais tempo com as respostas dos *millennials* que esperam sair no curto prazo, verifica-se que na base da sua motivação estão, maioritariamente, fatores de cariz mais intrínseco, como sejam as oportunidades de aplicação de competências, oportunidades de aprendizagem, reconhecimento e a variedade de experiências.

Tal como constatado anteriormente, o fator remuneração evidencia ter um impacto positivo na retenção dos *millennials*, sendo que os *millennials* que pretendem ficar menos tempo, são os que manifestam menores índices de satisfação nesta dimensão.

Os millennials evidenciam menores índices de satisfação com a forma como são recompensados e reconhecidos

Os millennials estão **satisfeitos** com...

- #1 Valores e missão da organização
- #2 Colegas e equipa de trabalho
- #3 Contributo para objetivos organizacionais

Os millennials estão **insatisfeitos** com...

- #1 Pacote salarial
- #2 Reconhecimento por parte da organização
- #3 Aplicação de competências e talento

Os millennials mais leais estão mais satisfeitos com as oportunidades de crescimento e com a remuneração que auferem

Top 5 do gap de satisfação do millennials vs tempo de permanência na organização



De acordo com o *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, os *millennials* internacionais estão satisfeitos com o facto de perceberem que o seu trabalho tem um propósito e que isso está em linha com os valores da organização. Adicionalmente, destaca-se o facto de estes considerarem que as organizações onde trabalham lhes proporcionam diversidade ao nível das experiências.

Comparando com o tempo de permanência na organização, os *millennials* que estão mais satisfeitos com as oportunidades de aprendizagem e com os programas de desenvolvimento são aqueles que, provavelmente, ficarão mais tempo na atual organização. Contudo, apenas 24% dos *millennials* internacionais está muito satisfeito com este aspeto da sua vida profissional.

2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#3 “Gostaríamos de ter mais oportunidades para crescer”

Através do estudo, é possível concluir que os *millennials* sentem que não é investido o tempo necessário/ suficiente no desenvolvimento das suas competências.

De acordo com os resultados, os *millennials* sentem que passam demasiado tempo com *e-mails* ou/e em reuniões. Na sua perspetiva, o trabalho poderia ter mais significado e impacto se tivessem mais tempo dedicado ao desenvolvimento de competências, discussão de novas ideias e abordagens e se pudessem estar envolvidos em programas de *coaching/mentoring*.

Os millennials gostariam de investir mais tempo no desenvolvimento de competências, na discussão de ideias e no coaching

Número de horas despendidas semanalmente em determinadas atividades (número de horas ideal vs número de horas atual)



No que diz respeito ao investimento do tempo no dia-a-dia do seu trabalho, a opinião dos *millennials* internacionais é muito semelhante à realidade nacional. Também os *millennials* internacionais sentem que deveria haver maior foco na discussão de novas ideias, novas abordagens e formas de trabalhar, assim como gostariam de despende de mais tempo em programas de *coaching e/ou mentoring* e no desenvolvimento das suas competências de liderança.

2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#4 “Dêem-nos oportunidades para sermos líderes”

Apesar de a carreira não surgir no *top* de prioridades de vida dos *millennials*, a larga maioria deles aspira tornar-se líder na sua carreira ou área de especialidade. Dos resultados obtidos, verifica-se que a liderança é mais valorizada pelos *millennials* a trabalhar em grandes empresas, justificado pela própria dimensão da organizacional, que permite mais oportunidades de carreira.

Apesar desta aspiração, a maioria considera que as suas competências de liderança não estão a ser suficientemente desenvolvidas e percebe uma certa escassez de oportunidades. Estas conclusões são mais evidentes no caso dos *millennials* que têm maiores expetativas de permanência.

Estas constatações implicam um desafio acrescido para as lideranças, quer seja ao nível da oferta de oportunidades para posições de liderança, quer ao nível da gestão de expetativas do seu talento *millennial*.

A grande maioria dos millennials aspira tornar-se líder durante a sua carreira

81% dos *millennials* considera importante ou muito importante tornar-se líder

A aposta e o desenvolvimento de novos líderes é experienciado como um fator de retenção

Grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações

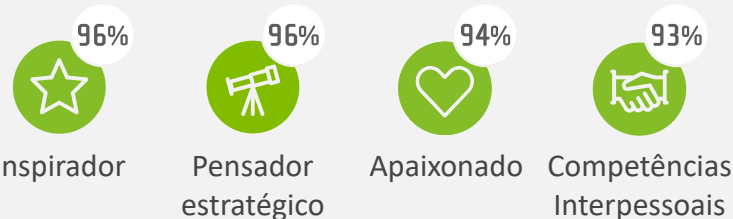


● Fica mais de 5 anos ● Sai dentro de 2 anos

* As percepções tendem a ser menos positivas no caso dos *millennials* a trabalhar em grandes empresas

Na perspetiva dos millennials, um líder deve ser/ ter...

Grau de concordância relativamente a cada uma das características



Outros key findings

30% da amostra nacional, que trabalha maioritariamente em PME, valoriza o **autoritarismo** no perfil dos seus líderes.

Apesar de os *millennials* internacionais percecionarem que existem oportunidades de liderança (59%), estes também são da opinião que as organizações não estão a apostar o suficiente no desenvolvimento de uma nova geração de líderes. Destes, 63% considera que não estão a desenvolver adequadamente as suas competências.

2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#5 “Decidimos de acordo com os nossos valores pessoais”

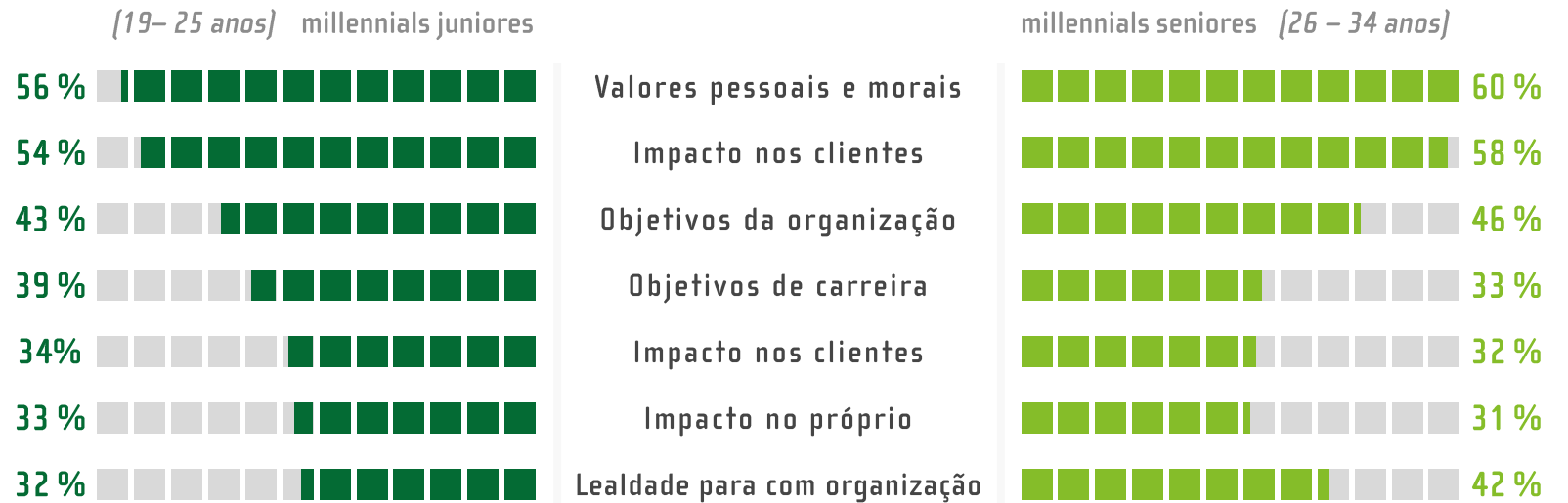
Independentemente da geração de *millennials*, quer sejam mais juniores ou mais seniores, os valores pessoais e morais, os interesses dos clientes e os objetivos da organização são os fatores que mais condicionam a sua tomada de decisão no local de trabalho.

No caso específico dos *millennials* mais seniores, destaca-se o facto de estes atribuírem maior importância ao vínculo emocional com a organização, sendo este um dos aspetos com maior influência no momento de tomada de decisão.

Adicionalmente, os resultados do estudo *Millennials @ Work* evidenciam ainda que são os *millennials* mais novos que trabalham nas grandes empresas o segmento de inquiridos que é mais influenciado no momento de decisão (de forma mais evidente) pelos seus objetivos de carreira.

No momento de decisão, os millennials fazem um trade-off entre os seus valores, os clientes e os objetivos da organização

Percentagem de millennials que mencionou cada um dos aspetos



Analisando os resultados do estudo *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, conclui-se que a realidade internacional tende a assumir outra configuração. Apesar de os valores pessoais e morais também serem o fator que mais pesa no momento de tomada de decisão, os objetivos individuais e as ambições de carreira surgem em segundo lugar no *ranking*, tendo sido mencionado por cerca de 51% dos inquiridos, enquanto os objetivos da organização surgem apenas em quinto lugar. Destaca-se ainda o facto de não existirem diferenças nas respostas entre os *millennials* juniores e os seniores.



2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#6 “Achamos que o foco das empresas deve ir para além do lucro”

No que diz respeito à forma como percecionam a sociedade, a maioria dos *millennials* acredita que o setor privado e o governo são os agentes com maior capacidade de influência. De salientar que os *millennials* a trabalhar em pequenas e médias empresas tendem a atribuir maior importância ao governo na criação de bem-estar social.

Apesar de o setor privado surgir em primeiro lugar no *ranking*, os *millennials* não percecionam os seus líderes como estando empenhados em gerar um contributo positivo para a sociedade, nem percecionam as empresas como tendo objetivos além do lucro. Para além disso, apenas cerca de metade dos *millennials* reconhece que as empresas atua em alinhamento com princípios éticos.

Na perspetiva dos *millennials*, as empresas não estão a fazer o suficiente pela sociedade, devendo estas ter um foco mais alargado para além do sucesso financeiro.

A maioria dos millennials acredita que o setor privado e o governo são os agentes com maior capacidade de influência

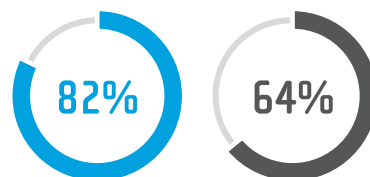
Importância relativa de cada agente para o bem-estar social, equilíbrio ambiental e crescimento económico



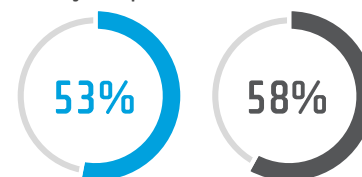
A maioria dos millennials considera que as empresas estão mais orientadas para o lucro e para o cumprimento dos seus objetivos

Grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações

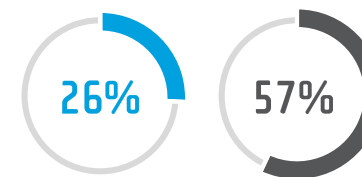
“As empresas centram-se nos objetivos, em vez de considerar a sociedade”



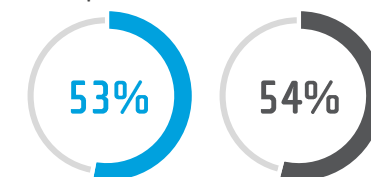
“As empresas não têm ambições para além do lucro”



“Os líderes estão empenhados em melhorar a sociedade”



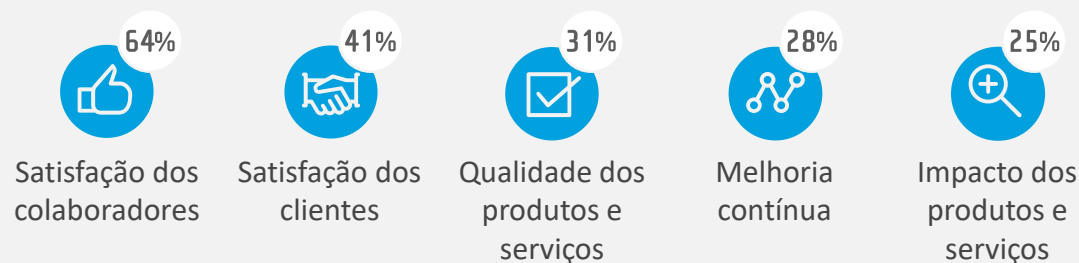
“As empresas comportam-se eticamente”



■ Millennials @ Work ■ The 2016 Deloitte Millennial Survey

Na perspetiva dos millennials, os indicadores financeiros não são suficientes para medir o sucesso das empresas

Porcentagem de respostas para cada indicador de sucesso não financeiro



Os *millennials* internacionais mostram-se mais positivos quanto às motivações e à ética das empresas. Contudo, verifica-se também algum ceticismo, pois a maioria pensa que as empresas não têm ambições para além do lucro.

2 | Expetativas dos Millennials @ Work

#7 “Valorizamos a sustentabilidade nas organizações”

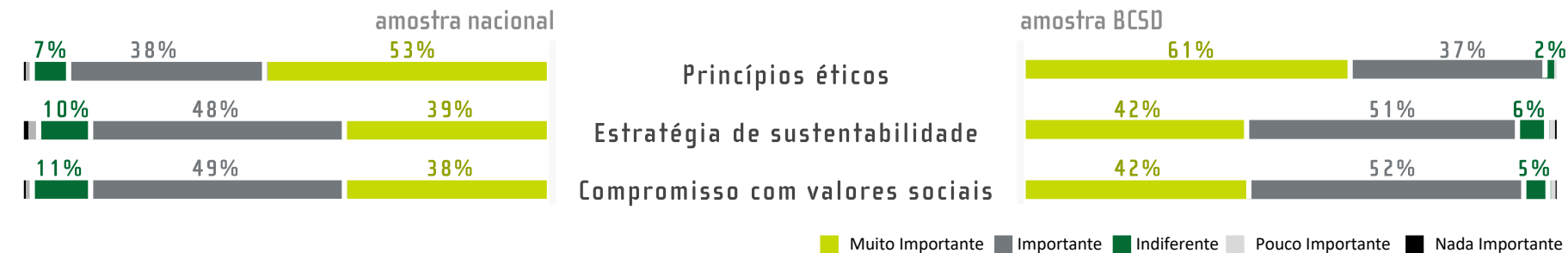
Os *Millennials @ Work* consideram a sustentabilidade como um aspeto relevante nas organizações.

Mais especificamente, é o grupo dos *millennials* a trabalhar em grandes empresas que tende a valorizar mais a aposta das empresas nos temas da sustentabilidade. A dimensão organizacional parece assim influenciar o nível de maturidade das suas políticas e estratégias de sustentabilidade, permitindo uma maior consciencialização dos seus colaboradores para estes temas.

Por outro lado, os *millennials* afirmam que a sua perceção sobre o comportamento ético influencia a seleção da organização para trabalhar, sendo que reconhecem o sentido de missão e percebem de que forma a organização age para a concretizar.

A sustentabilidade das organizações é bastante valorizada pelos millennials, influenciando no momento da seleção

Top 3 da importância relativa de cada aspeto de sustentabilidade



De uma forma geral, os millennials estão motivados e alinhados com o propósito das organizações onde trabalham

Grau de concordância relativamente a cada uma das afirmações (concorda totalmente ou tende a concordar)



84%

dos millennials

considera que a organização tem um forte **sentido de missão**

75%

dos millennials

consegue explicar **como a organização age** para cumprir a sua missão



72%

dos millennials

acredita que o atual empregador tem uma **missão além do sucesso financeiro**



3

Considerações para as organizações

Como podem as organizações gerir os Millennials @ Work?

Na sequência do capítulo anterior é possível perceber de que forma as expectativas dos Millennials @ Work impactam as suas carreiras e a relação que estabelecem com as empresas e a liderança. Com o objetivo de alavancar o ciclo de vida dos colaboradores, o presente capítulo sistematiza um conjunto de orientações e desafios a serem tidos em conta pelos líderes das organizações, servindo de base para a calibração das suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

#1

Repensar o conceito de carreira para além da organização

#2

Promover a flexibilidade e o *worklife balance*

#3

Apostar no desenvolvimento do talento e dos novos líderes

#4

Incutir e disseminar a perspetiva orientada para o propósito

#5

Fomentar uma estratégia de sustentabilidade



3 | Considerações para as organizações

Repensar o conceito de carreira para além da organização

A vontade de novas experiências e funções que levam a que os *millennials* sejam mais propensos a movimentar-se entre organizações faz com que as equipas de gestão de pessoas tenham, a par dos desafios já perenes, de investir em políticas de gestão que promovam a retenção e permitam uma melhor antecipação de riscos de saída. Este é um desafio mais disruptivo e impactante de repensar a forma de conceção e gestão das carreiras com uma abrangência global que inclua uma eficaz gestão das saídas e retornos (carreiras *boomerang*).

investir na motivação dos colaboradores



criar uma perspetiva de longo prazo

oferecendo oportunidades de desenvolvimento e crescimento



investir nas condições e ambiente e trabalho

proporcionando espaços e climas de trabalho valorizados



Calibrar o pacote salarial

oferecendo condições diferenciadas e competitivas face ao mercado

antecipar os riscos inerentes à rotatividade



monitorizar indicadores de recrutamento

assegurando a eficácia do processo



desenvolver ferramentas de induction

acelerando a integração dos colaboradores nas novas funções



antecipar e preparar a sucessão

assegurando que existem, *in-house*, as competências necessárias

desenvolver uma estratégia de gestão de carreiras *boomerang*



acompanhar o processo de saída de colaboradores

realizando entrevistas de saída e fazendo uso das redes sociais como o LinkedIn ou dos grupos de Alumni



manter o contacto durante a sua “ausência”

reforçando o *employer branding* e estando atento ao percurso e interesse em novas oportunidades



Calibrar políticas de recrutamento e acolhimento

otimizando o processo e procurando recolher *feedback* de antigas chefias relativamente à readmissão

Desafios a considerar

Com vista a prolongar a intenção de permanência dos *millennials*, é necessário garantir que existe uma correspondência entre as condições oferecidas e as necessidades/expectativas dos *millennials*. Devem assim ser conduzidos, com a regularidade necessária, estudos de satisfação e clima organizacional, definindo *roadmaps* de iniciativas que respondam eficazmente às necessidades dos colaboradores.

Na perspetiva da rotatividade, as chefias devem assegurar que existem os mecanismos e ferramentas necessárias para que todos percebam como as decisões são operacionalizadas no dia-a-dia, promovendo a melhoria contínua. Este trabalho facilita o processo de capacitação e integração de novos colaboradores nessa mesma função, acelerando assim a sua curva de aprendizagem.

O tema da rotatividade acarreta um desafio adicional e que está relacionado com as carreiras *boomerang*. As chefias e os líderes devem ser capazes de desenvolver novos modelos de contratos psicológicos que alavanquem o *network* e a relação com ex-colaboradores de elevado potencial tendo em vista a sua eventual readmissão na organização.

3 | Considerações para as organizações

Promover a flexibilidade e o *worklife balance*

Um fator-chave a considerar na atração e retenção de talento passa por garantir que existe uma cultura capaz de promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. Por um lado, existe espaço para transformar mentalidades e formas de atuação, assim como para investir em iniciativas específicas de bem-estar e saúde. Por outro lado, a flexibilidade das condições de trabalho assume-se também como um mecanismo facilitador, valorizado pelos *millennials*.



atuar para transformar o *mindset* de toda a organização

criando novos modelos e processos de trabalhos, que garantam que as mudanças desejadas são implementadas no dia-a-dia



encorajar a criatividade e o *brainstorming*

diversificando ambientes e paradigmas atuais de trabalho, promovendo o trabalho em equipa e a discussão de ideias



incentivar a saúde e o bem-estar

alinhando o pacote de benefícios com as preferências e necessidades dos colaboradores



possibilitar novas formas de trabalho (flexível)

implementando (sempre que possível) o trabalho à distância, *flexitime*, jornadas contínuas, *job sharing* ou trabalho em tempo reduzido

Desafios a considerar

O investimento no desenvolvimento de competências e na promoção de iniciativas que alavanquem a perceção de *worklife balance* dos colaboradores assume-se como crítico. É fundamental dotar os colaboradores com as ferramentas necessárias, assim como sensibilizar para os estilos de liderança e para as novas formas de trabalho.

No caso específico da flexibilidade das condições de trabalho (quer seja em regime *flexitime*, trabalho à distância ou outro), existe um conjunto de desafios acrescidos, como a gestão da relação com o cliente, que, tipicamente, espera um serviço 8 horas por dia, 5 dias por semana ou o investimento necessário em *cyber security*, sistemas, infraestruturas e suporte técnico.

Adicionalmente, emerge outro desafio relacionado com a gestão de colaboradores abrangidos em regime flexível *versus* aqueles que não podem ser incluídos por inerência das suas funções. É importante evitar situações de iniquidade e garantir que não existe uma perda de cultura e identidade organizacional. Também as formas e canais de comunicação, coordenação de recursos, supervisão e relacionamento interpessoal devem ser alinhados face a novas configurações de trabalho.

3 | Considerações para as organizações

Apostar no desenvolvimento do talento e dos novos líderes

Por forma a apostarem no desenvolvimento de talento, as lideranças devem também dotar os *millennials* com novas oportunidades de crescimento, quer seja através de formação ou de novas formas de trabalho e novas experiências profissionais. Em complemento, deve existir um foco nos potenciais futuros líderes. A criação de oportunidades de liderança através de programas plurianuais de liderança *in-house* pode ser vista como um importante mecanismo de retenção.



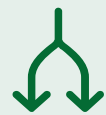
promover a mobilidade interna
oferecendo novas oportunidades a nível funcional, hierárquico e, se possível, a nível internacional




investir no desenvolvimento
assente num plano de carreiras e formação desafiante e adaptado ao perfil de cada colaborador




criar programas de coaching / mentoring
aproximando atuais e futuros líderes e acelerando potenciais processos de sucessão




delegar e dar mais autonomia
dando responsabilidade e as condições necessárias para que os colaboradores possam aplicar e desenvolver o seu talento, conhecimento e competências



trabalhar em equipa
fomentando momentos de *brainstorming* e discussão de ideias em contexto de equipa de trabalho



fomentar uma cultura de *Feedback*
capacitando líderes para dar *feedback* numa base regular e focada no desenvolvimento do talento



capacitar potenciais líderes *on-the-job*
desafiando e proporcionando situações em que é necessário desempenhar o papel de líder

Desafios a considerar

A criação de novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento implica alguma disrupção na forma de trabalho e de interação entre colaboradores.

Considerando o exemplo da delegação, é importante que as chefias criem novas situações e experiências para os colaboradores mais juniores, mantendo-os motivados e desafiados. Por outro lado, ter colaboradores em regime de mobilidade interna tem associado o desafio da curva de aprendizagem que deve ser adaptado ao tempo de permanência de colaboradores. É também imprescindível garantir o dinamismo e a efetividade dos programas de *coaching/ mentoring*. Os líderes devem assim acompanhar mais efetivamente o *top talent* e promover a regularidade das interações entre colaboradores e respetivos *coaches/ mentors*.

O desenvolvimento de equipas e líderes tem também subjacente o tema do *feedback*. Se, por um lado, é um desafio garantir que esse *feedback* é dado continuamente ao longo do tempo, as organizações também devem procurar capacitar os interlocutores responsáveis por dar esse *feedback*.

Na base destes desafios, está a necessidade de calibração dos atuais modelos de avaliação e auscultação que devem ser mais ágeis para mais efetivamente acompanhar o ciclo de vida dos colaboradores.

3 | Considerações para as organizações

Incutir e disseminar a perspectiva orientada para o propósito

É reconhecida a importância que o setor privado desempenha no bem estar socioeconómico. Contudo, as lideranças devem continuar a apostar e disseminar a sua abordagem orientada para o seu propósito, tendo um foco que vai além dos objetivos puramente financeiros e que é espelhado no dia-a-dia dos seus colaboradores.



comunicar e disseminar os valores

utilizando os mecanismos de comunicação interna e promovendo eventos e iniciativas que clarifiquem a cultura, valores e expectativas. O objetivo é levar os colaboradores a “vivenciar” e “experenciar” uma cultura orientada para o propósito



valorizar o comprometimento dos colaboradores espelhando os valores da organização nas suas políticas de gestão de pessoas (carreiras, avaliação de desempenho, compensação)



definir e comunicar objetivos para além do lucro

incluindo dimensões de satisfação de clientes e colaboradores, qualidade e melhoria contínua



assumir uma atitude consequente

definindo ações de melhoria e refletindo resultados não financeiros no processo na avaliação de desempenho



dar visibilidade e partilhar bons exemplos

comunicando e disseminando os resultados de desempenho e impacto não financeiro



potenciar a liderança inspiracional capacitando os líderes de forma a que estes sejam veículos de disseminação e materialização da cultura e valores da organização

Desafios a considerar

No processo de disseminação da cultura organizacional, o principal desafio está no *trade-off* entre aquilo que são os objetivos e valores individuais e os interesses e objetivos da organização.

Os líderes desempenham um papel fundamental neste desafio. São os líderes que devem inspirar e liderar pelo exemplo, traduzindo o propósito e valores no seu estilo de liderança no dia-a-dia da organização.

Adicionalmente, a implementação de uma filosofia orientada para os objetivos não financeiros requer o apoio dos conselhos de administração e das estruturas acionistas. Desta forma, as lideranças devem procurar desenvolver e colocar em prática os processos e mecanismos necessários para a medição e monitorização destas métricas.

Assume-se também como um desafio a cadência da medição ao longo do tempo, bem como a implementação eficaz das iniciativas de melhoria. Essas melhorias devem ser comunicadas e difundidas com o objetivo de alavancar a reputação da organização.

3 | Considerações para as organizações

Fomentar uma estratégia de sustentabilidade

Os *millennials* estão também mais exigentes relativamente aos comportamentos éticos das organizações, reforçando a ideia de que deve existir um propósito para além do financeiro. Torna-se assim crucial que as organizações reforcem as suas estratégias de sustentabilidade, procurando envolver os colaboradores nas diversas iniciativas e garantindo o seu compromisso com estes temas.



desenvolver uma estratégia de sustentabilidade

clarificando de que forma a organização se propõe a criar impacto, estabelecendo assim um mecanismo de atração de talento

envolver os colaboradores na estratégia de sustentabilidade

integrando objetivos de sustentabilidade nos indicadores de performance de toda a organização



incorporar a sustentabilidade em todas as funções e no centro do negócio

assegurando a compreensão partilhada sobre a forma como o progresso dos objetivos de sustentabilidade cria valor para a empresa e para a sociedade no geral



clarificar o impacto e significado do trabalho

assegurando que todos percebem o porquê e o impacto das suas atividades na empresa e na sua envolvente, nomeadamente junto dos *stakeholders*



monitorizar e comunicar resultados

dando visibilidade às iniciativas desenvolvidas e ao valor partilhado gerado, sustentando a credibilidade da organização perante colaboradores e sociedade no geral



Desafios a considerar

Promover uma estratégia de sustentabilidade implica, em primeiro lugar, ter o envolvimento e apoio da gestão de topo. Para além de credibilizar as iniciativas, esta é também uma forma de inspirar a organização.

Para além da gestão de topo, é importante associar a estas iniciativas os principais decisores da organização. Os responsáveis pela gestão de pessoas têm um papel crucial na formação, comunicação e na promoção de uma cultura sustentável.

Envolver potenciais candidatos a colaboradores em questões-chave, como a visão, estratégia e programas de sustentabilidade, como parte dos seus processos de informação e de recrutamento, é uma tendência das empresas mais bem sucedidas¹. Os *millennials* estão especialmente interessados em selecionar um empregador cujos valores se alinham com os seus.

Depois de recrutar os melhores talentos *millennial*, a organização deve assegurar o seu envolvimento na concretização da estratégia de sustentabilidade, mantendo assim a perceção do significado do seu trabalho.

¹ Fonte: "6 Sustainable Strategies to Attract Millennials" (Association for Talent Development)

What's next?

A busca contínua de novas oportunidades e novas experiências por parte dos *millennials* está a transformar o paradigma atual da gestão de pessoas.

De acordo com os resultados do Millennials @ Work, cerca de dois terços dos *millennials* inquiridos espera mudar de empregador nos próximos cinco anos. Esta realidade traduz-se, por um lado, em maiores índices de rotatividade de pessoas e, por outro, numa crescente tendência de readmissão de talento.

Assume-se assim como crucial que as organizações renovem as suas práticas e políticas de gestão de pessoas ao longo do ciclo de vida dos colaboradores. O desafio está não só em prolongar esse ciclo de vida (isto é, o tempo de permanência na organização), mas também garantir que esse ciclo não termina com a saída do colaborador, sendo também crucial uma gestão eficaz de ex-colaboradores de forma a proporcionar carreiras *boomerang*.

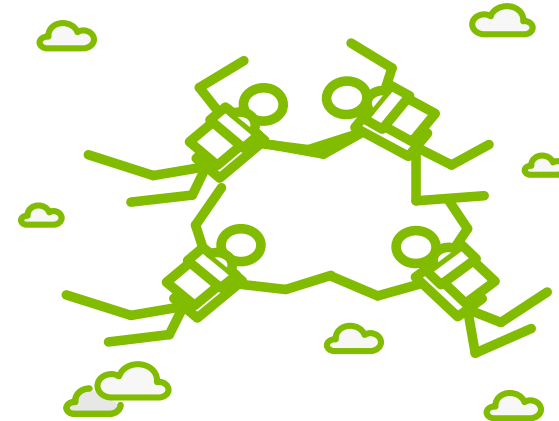
Em primeiro lugar, as lideranças devem procurar corresponder às expetativas e necessidades dos *millennials*, promovendo a flexibilidade, oferecendo oportunidades de crescimento, apostando no desenvolvimento da geração *millennial* e investindo na sua estratégia de sustentabilidade. O objetivo passa pela retenção talento, garantindo que os *millennials* estão motivados e envolvidos.

Em segundo lugar, os líderes devem perspetivar este novo modelo de carreiras do ponto de vista estratégico, em que os colaboradores podem voltar mais tarde, trazendo para a organização novos conhecimentos, novas técnicas, novas ferramentas e novas competências. Neste contexto, garantir a atratividade da organização também junto de antigos colaboradores, bem como desenvolver mecanismos que possibilitem manter a relação com o antigo colaborador, são fatores a ter em conta.

Neste sentido, e de forma a garantir que as organizações são eficazes na atração (de potenciais e antigos colaboradores) e retenção de talento, devem, desde já, dar resposta a estes novos desafios, assumindo como próximos passos:

- i. **Conhecer as expetativas dos seus *millennials***, avaliando em que medida se aplicam as conclusões deste estudo;
- ii. **Definir e implementar um *roadmap* de ação**, sustentado em atividades de monitorização, análises de *benchmark* e *analytics*;
- iii. **Calibrar as políticas de gestão de pessoas**, garantindo que contribuem para a estratégia de negócio e assegurando que os *millennials* assumem um papel determinante na criação de valor.

Millennials are calling to action!





Millennials @ Work

Expetativas sobre as empresas
e as lideranças em Portugal



 **BCSD** Conselho Empresarial
para o Desenvolvimento
Sustentável
EQUILÍBRIO RESPONSÁVEL

Deloitte.

SONAE

Millennials at work

Reshaping the workplace

The millennial generation, now entering into employment, will reshape the world of work. Are you ready?



About the survey

Four years ago, we began a study into the future of people management with our report, 'Managing tomorrow's people – the future of work 2020', which explained how globalism, technology, and socio-political and demographic changes would influence the way businesses operate in the future. The follow-up report, 'millennials at work: Perspectives of a new generation', was published in 2008 and highlighted the characteristics of the newest generation of workers.

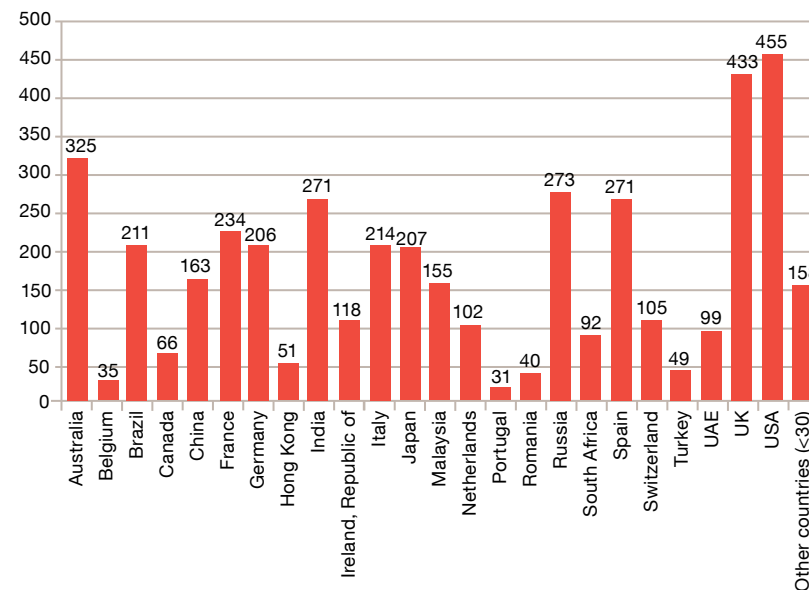
This latest report aims to provide some insight into the minds of new graduates from around the world entering the workforce for the first time. CEOs are becoming increasingly concerned that they will soon be unable to find the talent that they will need to succeed, with a shortage of suitably skilled workers their single biggest worry. Businesses are competing fiercely for the best available workers and for the talent that will replace the retiring Boomer generation in the coming few years. Every year, more and more of that talent will be recruited from the ranks of millennials.

As they begin their working lives, what are the hopes and expectations of this generation? And most importantly, do business leaders and HR teams need to revise their current strategies accordingly?

PwC commissioned Opinium Research to carry out an online survey of 4,364 graduates across 75 countries between 31 August and 7 October 2011. 1,706 of these respondents were PwC graduate recruits or responded through PwC's website. Overall, 1,470 PwC employees and 2,894 other graduates responded to the survey. All were aged 31 or under and had graduated between 2008 and 2011. 75% are currently employed or are about to start a new job. 8% were unemployed at the time they filled in the questionnaire. The rest were self employed or returning to full-time education. 76% of those with a job said it was a graduate role, while 12% had a job which did not require a degree.

Quotes from the millennials who participated are included throughout this report.

Respondents by country



“The battle within the APEC region to attract the right talent and to retain people – particularly in China, where the demand for talent is very strong – is something which an organisation like ours must give maximum attention.”

Anthony Nightingale, SBS, JP
Managing Director, The Jardine Matheson Group

Why millennials matter

The millennial generation, born between 1980 and 2000 now entering employment in vast numbers, will shape the world of work for years to come. Attracting the best of these millennial workers is critical to the future of your business. Their career aspirations, attitudes about work, and knowledge of new technologies will define the culture of the 21st century workplace.

Millennials matter because they are not only different from those that have gone before, they are also more numerous than any since the soon-to-retire Baby Boomer generation – millennials already form 25% of the workforce in the US and account for over half of the population in India. By 2020, millennials and will form 50% of the global workforce.

But although they will soon outnumber their Generation X predecessors, they remain in short supply, particularly in parts of the world where birth rates have been lower. They will also be more valuable – this generation will work to support a significantly larger older generation as life expectancy increases. CEOs tell us that attracting and keeping younger workers is one of their biggest talent challenges¹.

It's clear that millennials will be a powerful generation of workers and that those with the right skills will be in high demand. They may be able to command not only creative reward packages by today's standards, but also influence the way they work and where and how they operate in the workplace. They may also represent one of the biggest challenges that many organisations will face.

Are millennials really any different to past generations? It's true to say that some of the behaviour and attributes of millennials can be explained by their age and relative lack of responsibilities. Our behaviour and priorities change and adapt as we age, but to dismiss the issues entirely on that basis would be a mistake.

Millennials' use of technology clearly sets them apart. One of the defining characteristics of the millennial generation is their affinity with the digital world. They have grown up with broadband, smartphones, laptops and social media being the norm and expect instant access to information. This is the first generation to enter the workplace with a better grasp of a key business tool than more senior workers.

It's more than just the way millennials use technology that makes today's youth different – they behave differently too. Their behaviour is coloured by their experience of the global economic crisis and this generation place much more emphasis on their personal needs than on those of the organisation. And employers should be wary – nearly three-quarters of millennials in our survey said they had compromised to get into work – something we believe will be set right as soon as economic conditions improve.

Millennials tend to be uncomfortable with rigid corporate structures and turned off by information silos. They expect rapid progression, a varied and interesting career and constant feedback. In other words, millennials want a management style and corporate culture that is markedly different from anything that has gone before – one that meets their needs.

The particular characteristics of millennials – such as their ambition and desire to keep learning and move quickly upwards through an organisation, as well as their willingness to move on quickly if they're expectations are not being met – requires a focused response from employers. Millennials want a flexible approach to work, but very regular feedback and encouragement. They want to feel their work is worthwhile and that their efforts are being recognised. And they value similar things in an employer brand as they do in a consumer brand. These are all characteristics that employers can actively address.

The companies that have already been the most successful in attracting talented millennials – Google and Apple among them – are naturally innovative employers who are never restrained by 'how things used to be done'. These companies are not specifically targeting millennials, but their culture, management style and approach to recruitment and retention naturally appeal to the millennial generation. And because of that, they are able to take their pick of the best younger talent around.

Irrespective of the long-term aims and ambitions of an individual company, the ability to attract and retain millennial talent will be a vital step to achieving it.

¹ PwC's 14th Annual Global CEO Survey

Report highlights

The key findings of this report confirm many of the features of millennials identified in the previous report. In some respects, though, the attitude and expectations of millennials has changed as a result of the economic downturn in many parts of the world.

- **Loyalty-lite:** The downturn has had a significant impact on the loyalty millennials feel towards their employers. In 2008, 75% expected to have between two and five employers in their lifetime but in this survey the proportion has fallen to 54%. Over a quarter now expect to have six employers or more, compared with just 10% in 2008.
- **A time of compromise:** Tough times have forced many millennials to make compromises when finding a job – 72% feel they made some sort of trade-off to get into work. Voluntary turnover is almost certain to increase as economic conditions improve. 38% of millennials who are currently working said they were actively looking for a different role and 43% said they were open to offers. Only 18% expect to stay with their current employer for the long term.
- **Development and work/life balance are more important than financial reward:** This generation are committed to their personal learning and development and this remains their first choice benefit from employers. In second place they want flexible working hours. Cash bonuses come in at a surprising third place.
- **Work/life balance and diversity promises are not being kept:** Millennials are looking for a good work/life balance and strong diversity policies but feel that their employers have failed to deliver on their expectations. 28% said that the work/life balance was worse than they had expected before joining, and over half said that while companies talk about diversity, they did not feel that opportunities were equal for all.
- **A techno generation avoiding face time?** With technology dominating every aspect of millennials lives, it's perhaps not surprising that 41% say they prefer to communicate electronically at work than face to face or even over the telephone. Millennials routinely make use of their own technology at work and three-quarters believe that access to technology makes them more effective at work. However, technology is often a catalyst for intergenerational conflict in the workplace and many millennials feel held back by rigid or outdated working styles.
- **Moving up the ladder faster:** Career progression is the top priority for millennials who expect to rise rapidly through the organisation. 52% said this was the main attraction in an employer, coming ahead of competitive salaries in second place (44%).
- **The power of employer brands and the waning importance of corporate responsibility:** Millennials are attracted to employer brands that they admire as consumers. In 2008 88% were looking for employers with CSR values that matched their own, and 86% would consider leaving an employer whose values no longer met their expectations. Fast forward three years and just over half are attracted to employers because of their CSR position and only 56% would consider leaving an employer that didn't have the values they expected. Millennials are also turned off by some entire sectors – 30% of Swiss respondents said they would not work in banking & capital markets.

“I believe that younger generations will change careers at least once and try a variety of different roles. There will be less long term commitment to organisations.”

Female graduate employee, Japan

- **Wanderlust:** Millennials have a strong appetite for working overseas and 71% expect and want to do an overseas assignment during their career. This is great news for many employers looking for global growth. However, the bad news is that millennials place destinations like the US, UK and Australia at the top of their wish list, and only 11% were willing to work in India and 2% in mainland China. Despite this, over half said they would be willing to work in a less developed country to further their career.
- **Generational tensions:** Millennials say they are comfortable working with older generations and value mentors in particular. But there are signs of tensions, with 38% saying that older senior management do not relate to younger workers, and 34% saying that their personal drive was intimidating to other generations. And almost half felt that their managers did not always understand the way they use technology at work.



“My career will be one of choice, not one chosen out of desperation. It will align who I am with what I do.”

Male graduate employee, USA

Modern millennials

The business landscape has changed drastically in the three years since we undertook our last millennials survey. While recognising their need to hold on to the talent that will lead them through the recovery, many companies in developed economies have cut back on headcount and reduced their graduate intake. At the same time emerging economies, particularly in Asia and the BRIC countries, have produced increasing numbers of young talented workers.

The future for many millennials looks more uncertain than it did in 2008, and it's hardly surprising that some have made compromises in terms of where they work and their expectations of working life. The fundamental attributes of the millennial generation are still apparent – and in some cases more pronounced than before – and reinforce the view that a more inventive talent strategy is needed in order to attract and get the best out of them.

“The workplace and workforce are going to change pretty dramatically as we look forward. The entire concept of work is going to become more flexible. The skills needed in the workforce are going to be less about IQ and a little bit more about EQ, because if you think about it, a lot of IQ knowledge is going to be available at our fingertips through hand-held devices and the computer and technologies that we have at our disposal.”

*Deborah Henretta
Group President, Asia & Global Specialty Channel, Procter & Gamble*



“I think our generation will continue to conduct business in more global settings and we’ll use different forms of technology to communicate across borders.”

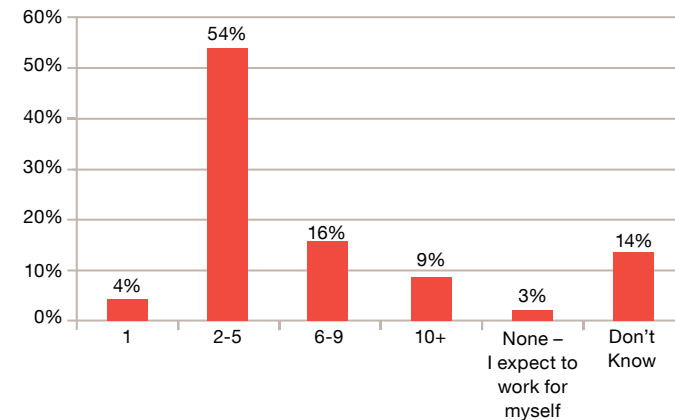
Female graduate, USA

Loyal while it suits them?

In our 2008 report we argued that millennials were loyal to their employer, but only as long as it suited them. The results of this year’s survey suggest that the past three years have had an impact on the length of time they think they will stay. In late 2008, 75% of those questioned said that they thought they would have between two and five employers during their working lives. Today, the proportion stands at 54%, with a quarter of respondents expecting to have six or more.

There is, of course, a big difference between millennials thinking they will have multiple jobs and wanting to be job hoppers. Employers who fail to invest in this group are likely to see less loyalty than those that do.

How many employers do you expect to have in your career?



Base: All graduates

Modern millennials

Millennials have seen that corporate loyalty doesn't necessarily bring rewards or even long term security in today's economic environment. It's clear that many millennials are keeping an eye out for new opportunities even if they are not actively looking for a new job. 38% of the millennials questioned who are currently working said they were on the lookout for new opportunities, and a further 43% said they were not actively looking, but would be open to offers.

The bad news for employers is that only 18% of those questioned planned to stay in their current role in the long term, and only one in five (21%) said they'd like to stay in the same field and progress with one employer (graduates in South and Central America were most likely to take this view). It's possible that this is partly because, as we'll discuss later, some have had to make compromises in finding their first job and are planning to move on as soon as they can.

If they don't go to work for your competitors, many of this generation will set up their own businesses. Digital technologies offer millennials an unprecedented opportunity for creativity and entrepreneurship. Right now 35% of employed US millennials say they have started their own business on the side to supplement their income (Iconoculture 2011).

Employers need to work much harder on understanding this generation and appealing to their needs to attract and retain. However they also need to accept that a rate of millennial churn may be inevitable and build this into their manpower planning.

“In this day and age you have to be flexible and you can't rely on working for the same employer for many years.”

Female graduate employee, Germany

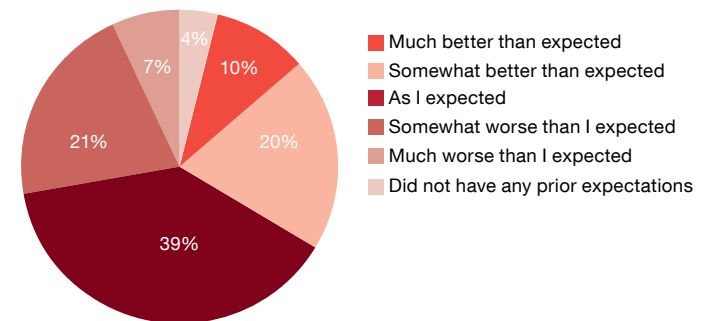
Work/life balance remains very important

The work/life balance has always been a priority for millennials and this year's results reinforce that view, with 95% of respondents saying the work/life balance is important to them and 70% saying it's very important. Millennials from Japan were the least concerned about striking the right balance, but still 85% said that the work/life balance is important to them.

For some, though, their experience of working life has not met up to their expectations. 30% of employed millennials said that the work/life balance had been better than they expected, but for 28%, the reverse was true. The expectations of new employees are set by their experiences during the recruitment processes, and by their view of the employer brand. Results suggest that companies need to be sure that they're not creating unrealistic expectations that could lead to dissatisfied employees.

Employees in many industries could be rewarded by results rather than the number of hours worked and allowed to decide when and where to do their work. Long hours are often encouraged and rewarded without any measure of the productivity involved. We hope to see newer models evolving over the next decade.

How has your work life balance lived up to any expectations you had before starting your job?



Base: Employed graduates

Powered by technology

The millennial generation's world is digital and this has an inevitable effect on the way they communicate; 41% of those questioned said they would rather communicate electronically than face-to-face or over the telephone.

It's hardly surprising then that millennials have specific expectations about how technology is used in the workplace. Millennials expect the technologies that empower their personal lives to also drive communication and innovation in the workplace. 59% said that an employer's provision of state-of-the-art technology was important to them when considering a job, but they habitually use workplace technology alongside their own. Over half of those questioned routinely make use of their own technology at work, and 78% said that access to the technology they like to use makes them more effective at work.

In response to this, some employers are already adapting their IT policy to appeal more directly to millennials, for example offering a choice of smartphones as an employee benefit and actively encouraging business-focused use of social media at work.

It's this relationship with technology that can be the catalyst for conflict between generations and this is also true of the workplace. More than two in five of those questioned said they felt that their use of technology was not always understood, and some felt held back by outdated and rigid work styles. Millennials in Africa were the most likely to feel this way (75% versus 65% worldwide).

An effective strategy and technologies to engage and retain these workers will be critical to the business's bottom line. Millennials will expect a workplace technology ecosystem that includes social networking, instant messaging, video-on-demand, blogs and wikis. These social tools will enable this generation to instantly connect, engage, and collaborate with cohorts and managers in ways that are natural to them, leading to better productivity across the enterprise.

Will the future be bright?

The global financial crisis and economic downturn has done little to dent the optimism of the millennial generation. The majority (67%) expect to be better off than their parents' generation and 32% expect to be considerably better off. Generally, millennials in Western Europe are less optimistic, with 54% believing they'll be better off than their parents' generation and 26% believing they'll be worse off. North American millennials are among the most optimistic, with just 13% expecting to be worse off than their parents and 68% expecting to be better off.

And although they expect to be better-off, most millennials have not thought about their retirement. Millennials in North America are the best prepared, with 59% saying they have already thought about how they will pay for their retirement. Turkish (22%) and Russian (19%) millennials are the most likely to say that they'll continue to work past retirement age, but only 5% of millennials across Western Europe believe the same.

“Everything is much more dynamic and fast-paced these days. If you lose contact with information for one second, you fall behind.”

Male self-employed graduate, Brazil

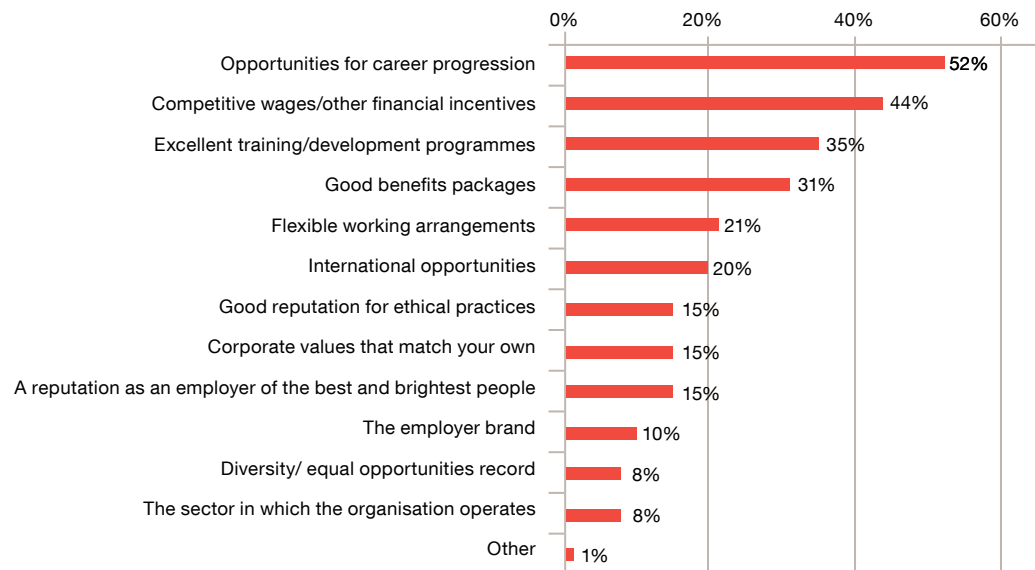
Attracting millennials

The unique characteristics of millennials demand a different strategic approach to the recruitment and retention of employees. Millennials are looking for more in life than “just a job” or a steady climb up the corporate ranks. They want to do something that feels worthwhile, they take into account the values of a company when considering a job, and they are motivated by much more than money.

Money isn't everything

Millennials are attracted to employers who can offer more than merely good pay. That's not to say that pay isn't important – 44% of those questioned said competitive wages made an employer more attractive, the second highest proportion for any factor given. The biggest draw for millennials, though, is the opportunity for progression – 52% said that they felt this made an employer an attractive prospect. Once again, the ambition and optimism of this generation comes through.

Which of the following things do you believe make an organisation an attractive employer?



Base: All

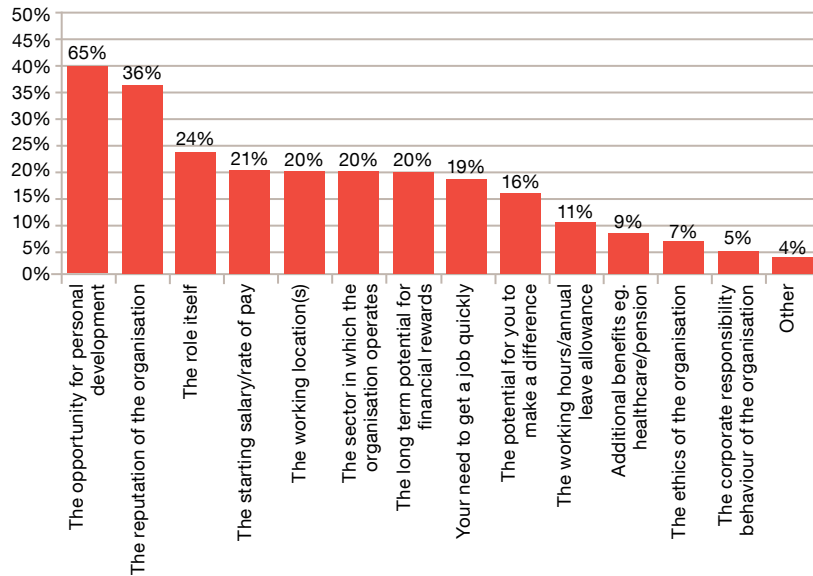
“Our capacity to attract, retain and manage executive talent does not depend on the compensation package, but rather on our ability to create a sense of belonging to an organisation that offers a long-term relationship and a professional development opportunity, and that has a clear conception of itself, of what it wants to be, and of how to achieve it.”

Armando Garza Sada

Chairman of the Board of Directors, Alfa SAB de CV, Mexico

That said, it's apparent that millennials are prepared to be more practical when it comes to accepting a job offer. Given the recruitment cutbacks in many countries over the past three years, it's hardly surprising that they are taking a more realistic approach to job hunting and overall career expectations. Practical issues such as location and starting salary are among the factors millennials said they considered when accepting their current job, but in spite of the difficulties that many faced in finding work, corporate reputation remains very important to them.

Which of the following factors most influenced your decision to accept your current job?



Base: Those employed/due to start work for an employer shortly

“If I’m working on something I enjoy and am passionate about, I will be motivated.”

Male graduate, age 22, USA



Attracting millennials

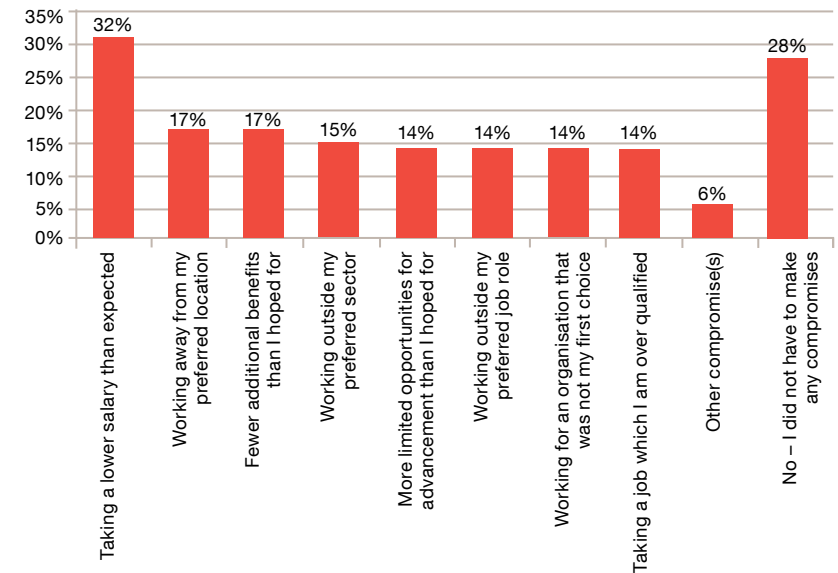
A time of compromise

Inevitably, many millennials said they'd made compromises in order to get into work during the economic downturn. 32% had accepted a lower salary than expected, 17% were receiving fewer benefits than expected and 17% were working away from their ideal location. Overall 72% say they had made some form of compromise.

Most were well prepared to make these compromises given the state of the jobs market for graduates, with 58% of the total sample saying they were more willing to compromise. Graduates in the US, UK and Republic of Ireland and Hong Kong were the most willing to make compromises, and those in Japan, Turkey, South Africa and Belgium the least willing.

The risk for employers is that as economic conditions improve, the compromises many millennials were forced to make will no longer seem acceptable as opportunities arise elsewhere and many will move on as soon as they can. Employees who have made big compromises are also more likely to be de-motivated at work and need close performance monitoring.

Did you have to make any of the following compromises when you accepting your current job?



Base: Those employed/due to start work for an employer shortly

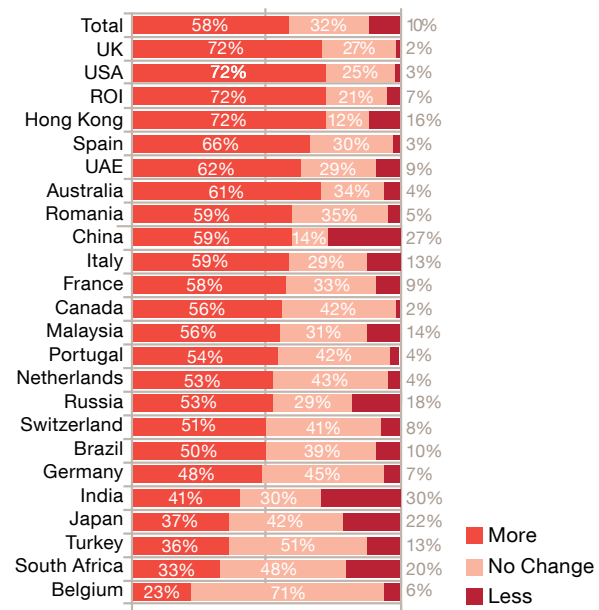
“What motivates me is a good working environment and friendly colleagues. If your workplace becomes your second home, you would want to give it your best.”

Female graduate employee, Australia



Were you any more, or less willing to compromise on your choice of job due to the state of the job market for graduates?

Base: Those employed/due to start work for an employer shortly



Attracting millennials

A question of reward

The millennials' desire to learn and progress is apparent in their view of the benefits offered by employers. When asked which benefits they would most value from an employer, respondents named training and development and flexible working opportunities over financial benefits.

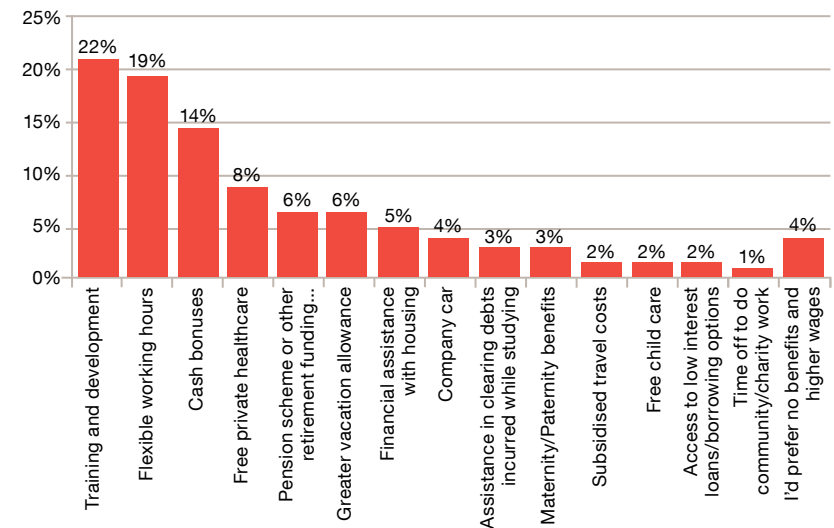
In our recent global survey of CEOs¹ we found that 65% of business leaders were focusing on non-financial rewards as they considered reward strategy for the future and look for ways to improve employee engagement and retention. The responses of our millennials suggest that CEOs are on the right track. Millennials widely support the prospect of being able to customise benefits, with almost three quarters (73%) agreeing this would be attractive to them.

It's important to remember, though, that generally, millennials only focus on benefits once they are sure that their basic requirements on pay and working conditions have been satisfied. So while salary may not seem to be their main consideration (and only 4% said they would prefer to have higher wages and no benefits), that doesn't mean that they don't care about it.

“I want to feel valued, and be given tasks that allow me to stretch myself to the full extent of my abilities and, by doing so, develop my skills.”

Male graduate, UK, newly employed

Which three benefits would you most value from an employer? – % ranking each 1st place



Base: All graduates

Reputation matters

The employers that appeal the most to this generation are those that successfully answer the tricky question: ‘Why do I want to work here?’ Millennials want their work to have a purpose, to contribute something to the world and they want to be proud of their employer. The brands that appeal to young people as consumers including those that stress their environmental and social record, are the same brands that appeal to them as employers.

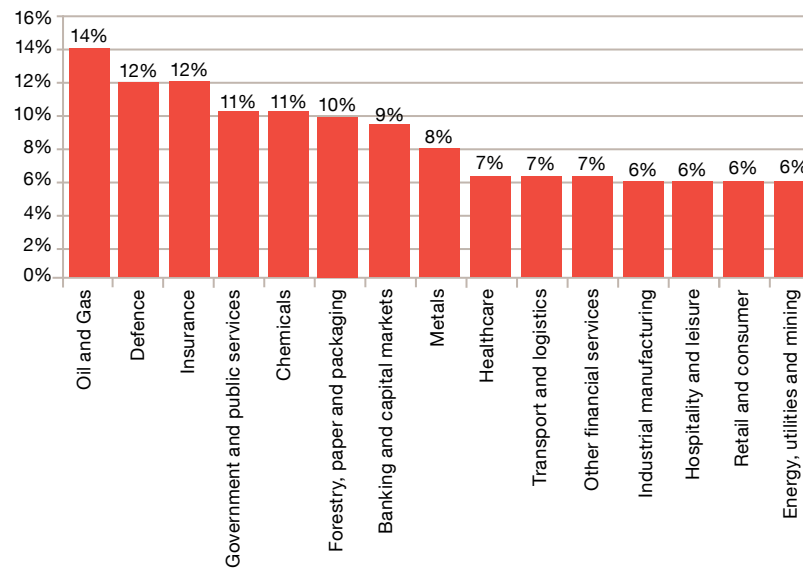
This has come through clearly in previous surveys. In 2008, for example, 88% of those questioned said they were looking for an employer with CSR values that reflected their own, and 86% said they would consider leaving an employer if they found their CSR values to be lacking.

But while corporate values remain important to millennials, there are signs that some are more willing to compromise on their principles as the difficult economic conditions continue to bite. Only 59% of this survey’s participants said they had or would seek out an employer whose corporate values matched their own, and 56% said they would consider leaving an employer who no longer met their expectations. Only time will tell whether this trend continues downwards, or as we predict, rebounds as the economy improves.

The survey suggests that some companies and sectors will have to work harder in the future to communicate the positive aspects of the employer brand. Over half of millennials questioned (58%) said they would avoid working in a particular sector solely because they believe it had a negative image – oil and gas was seen as the most unappealing globally, with 14% of respondents saying they would not want to work in the sector because of its image. In Ireland 30% of millennials would avoid working in Financial Services with 26% of Chinese respondents shunning Insurance. Almost half of the respondents from Africa (49%) would not work in government & public services.

It’s worth adding, though, that while corporate values undoubtedly influence millennials’ choice of employer, other things may be equally or more important. In particular, corporate values appear to become more important as other more basic needs, such as adequate pay and working conditions, are satisfied.

Are there any sectors in which you would not wish to work solely because of their image? (top sectors only shown)



Base: All graduates

“What motivates me? Recognition for my hard work and being able to really see the difference my work makes to others.”

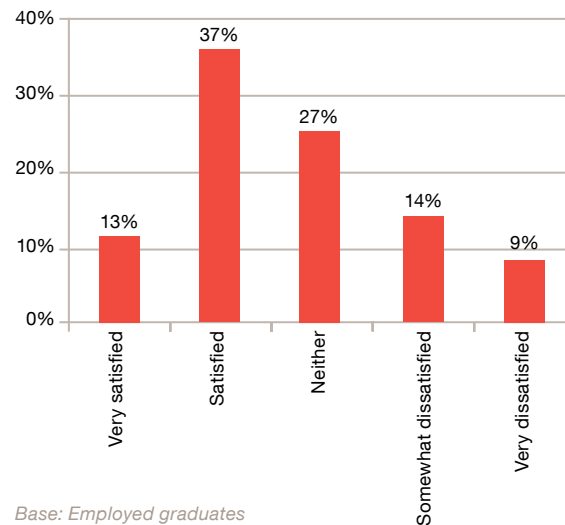
Female graduate, age 23, UK

Developing millennials

Younger workers are defined by their optimism and energy and the survey shows clearly that they believe they can achieve anything with the right focus and access to learning. Most are intensely ambitious and are looking for rapid career progression – 56% of those questioned said they felt they could rise to the top with their current employer. But with so many aiming for the top, it's inevitable that many will be eventually disappointed and employers should be careful to manage expectations and identify and reward the young talent that they are keen to keep and develop.

One in five who are currently employed said they were already unhappy with the opportunities for progression in their organisation, with Japanese, Swiss, French and Brazilian graduates the most likely to be dissatisfied:

How satisfied are you with opportunities for career progression in your current role



Millennials have particular needs and expectations when it comes to learning and career development. Many respond well to mentoring by older employees – in an ideal world, they would like to see their boss as a coach who supports them in their personal development – but also generally prefer to learn by doing rather than by being told what to do.

One of the strongest millennial traits is that they welcome and expect detailed, regular feedback and praise for a job well done – 51% of those questioned said feedback should be given very frequently or continually on the job and only 1% said feedback was not important to them. The companies that are most successful at managing millennials are those that understand the importance of setting clear targets and providing regular and structured feedback.

“As we look at growing globally, we recognise we’re going to need a more diverse workforce, including more women and different geographic leaders”

Stephen A Roell
Chairman and CEO, Johnson Controls Inc, US

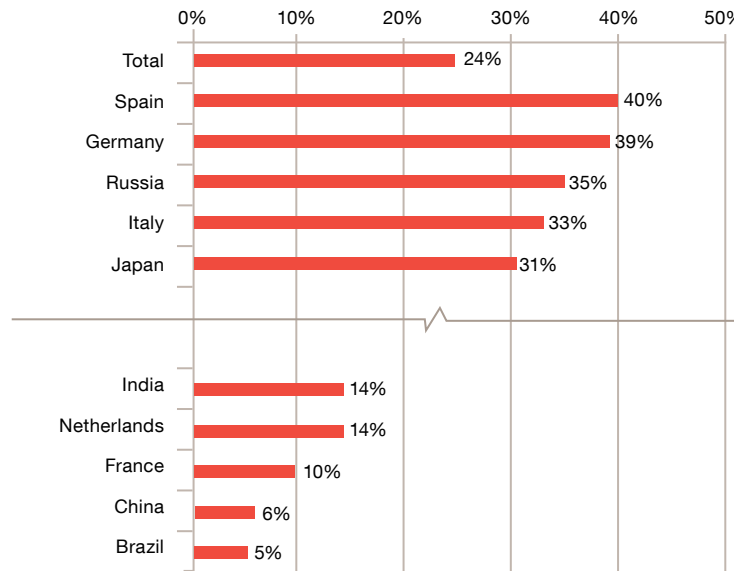
The gender gap

While millennials value diversity and tend to seek out employers with a strong record on equality and diversity, their expectations are not always met in practice. 55% of respondents agreed with the statement that “organisations talk about diversity but I don’t feel opportunities are really equal for all”.

In particular, the perception of gender bias in the workplace remains a concern for female millennials. Overall, male millennials are more likely than women to believe that their employers were treating them equally – 46% of male respondents, for example, felt that employers were getting it right in terms of equality when promoting employees, compared with 36% of women. 29% of female millennials said they felt employers were too biased towards men when promoting internally, compared with 16% of men who felt that there was a female bias. Spanish employers were seen as the most male-biased, and Brazil the most equal.

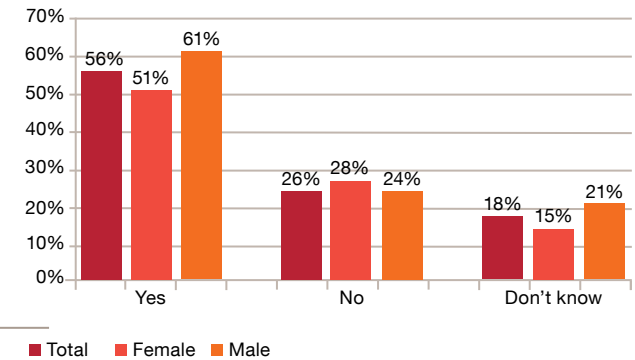
It’s clear that within this generation, men are more likely than women to believe that they can succeed. 56% of those questioned said that they were optimistic that they could rise to the most senior level of their current organisation, but when split in terms of gender, 61% of men believed they could reach the top, compared with 51% of women.

“Employers are too male biased when promoting from within” (those that agree)



Base: All graduates

Do you feel that you will be able to rise to the most senior levels with your current employer?



Base: Employed graduates

“I want to feel valued, and be given tasks that allow me to stretch myself to the full extent of my abilities.”

Female graduate, South Africa

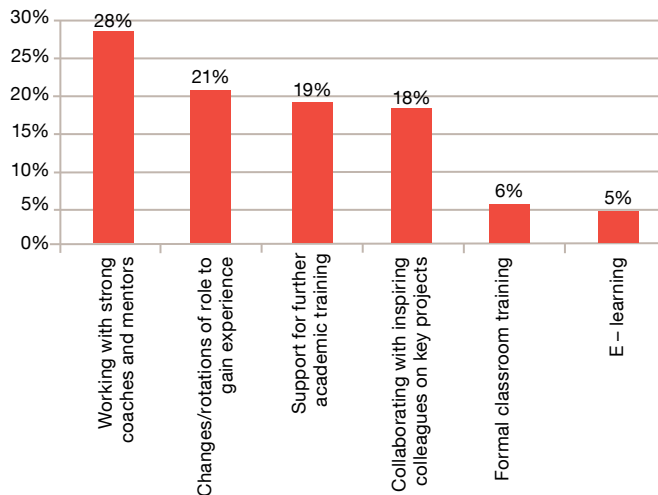
Developing millennials

Continuous learning

Millennials expect to keep on learning as they enter the workplace and spend a high proportion of their time gaining new experiences and absorbing new information. 35% said they were attracted to employers who offer excellent training and development programmes for this reason and saw it as the top benefit they wanted from an employer.

The most valued opportunity was the chance to work with strong coaches and mentors. Millennials relish the opportunity to engage, interact and learn from senior management. Mentoring programmes can be particularly effective and also help to relieve tensions between generations.

Which of the following training/development opportunities would you most value from an employer



Base: All graduates

The question of how training and development should be structured for millennials is an important one. Millennials' ease with technology means that they respond well to a range of digital learning styles and delivery methods, which might include online learning modules, webinars or interactive game-play. They are innately collaborative and accustomed to learning in teams and by doing. A one-sided lecture is less likely to hold their attention. The best training programmes will mix classroom instruction, self directed study, coaching and group learning. But despite a preference for independence, millennials want structure and objectives that clearly define what must be achieved.

For all their expertise in technology and collaboration, many HR leaders have found that millennials often require training in fundamental workplace behaviour and culture – for example, they are accustomed to instant responses when they chat with friends via instant messaging yet may not realise that older workers do not always treat IMs with the same immediacy.

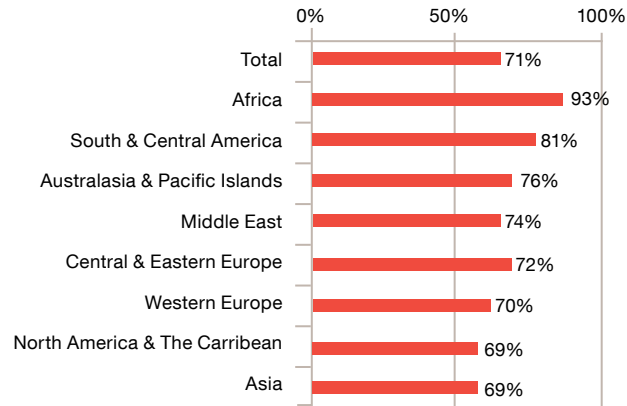
Global careers

In an increasingly globalised world, international experience is seen by millennials as a vital element to a successful career. Millennials have a strong appetite for working abroad, with 71% keen to do so at some stage during their career. Many international employers are already recognising and taking active steps to meet this need. One company PwC is working with has specifically tailored its international assignment strategy to millennials by making overseas assignments available earlier (before employees have family ties) and for shorter periods – forming part of a new approach to flexible career paths.

“I expect to travel and my career will be more about enjoying the experience than earning money.”

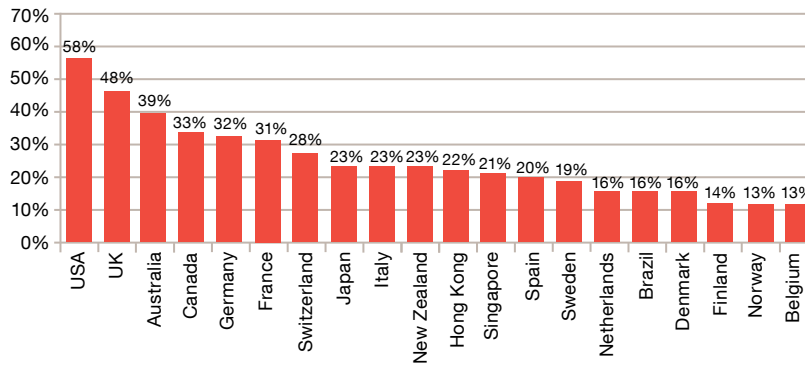
Female graduate employee, Republic of Ireland

I would like to work outside my home country in my career



Respondents by current location

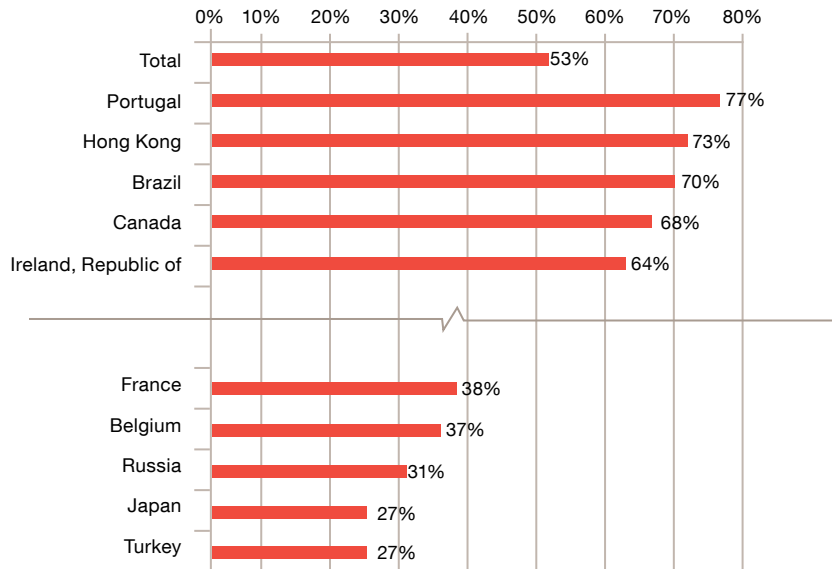
Where outside your home country would you most want to work (Top 20)



Base: Those who would like to work outside their home country

The question of where they would like to work, however, is more complex. Developed economies are the most popular destinations, with the US (58%), UK (48%) and Australia (39%) heading the wish list. 53% would be willing to work in a ‘less developed’ country to further their career, but only 11% would consider working in India. And while 22% said they would work in Hong Kong, only 2% are willing to work in mainland China – the same proportion who are willing to work in Iran.

I would be willing to work in a less developed country in order to gain experience and further my career



Base: Respondents by current location



Managing millennials

In the 21st century, most organisations cling to a rigid model of fixed working time and place better suited to the industrial age. However, there is evidence that employees are more productive if they have greater autonomy over where, when and how they work.

Millennials want to be able to work in the way that suits them best. Their extensive use of technology means that the line between work and home has become increasingly blurred, although many would prefer to work in an office than alone. Millennials feel constrained by what they see as outdated traditional working practices. 65% said they felt that rigid hierarchies and outdated management styles failed to get the most out of younger recruits and 46% thought that their managers did not always understand the way they use technology in their work.

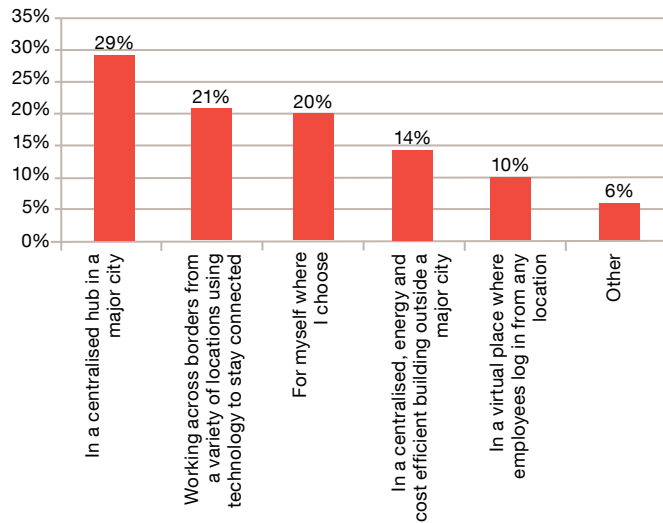
Employees could be rewarded by results rather than the number of hours or where they work, while offices will become meeting spaces rather than a fixed location for the working day.

“I think we’re expected to produce more work in a shorter period of time [than earlier generations].”

Female graduate employee, Italy

A millennial-friendly environment may be fully digital, but it also needs to be comfortable and creative. Millennials expect to work hard, but they don't want to sit in a bland cubicle all day. They will be drawn to organisations that offer an engaging, comfortable, and stimulating atmosphere that creatively blends work and life.

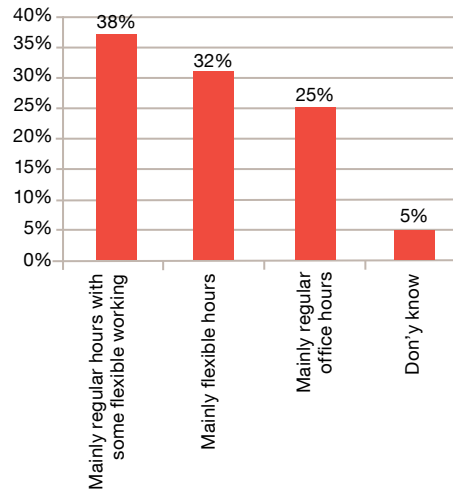
Looking forward, do you think you will work...?



Base: All graduates

This type of employee-focused environment may seem like an indulgence, but it is actually good for retention – and good for business because engaged employees are more productive. A study conducted by the Corporate Executive Board found that employees most committed to their organisations put in 57% more effort and are 87% less likely to resign than employees who consider themselves disengaged².

Looking forward, do you think you will working hours will be...?



Base: All graduates

² Corporate Executive Board, The Role of Employee Engagement in the Return to Growth, Bloomberg Businessweek, August 2010

Managing millennials

Intergenerational tension

Managing the often conflicting views and needs of a diverse workforce that may cover a wide range of generations – from the Baby Boomer generation to Generation X and millennials – is a challenge for many organisations. The palpable tension between highly experienced Baby Boomers who are approaching retirement and the ambitious, technologically savvy and collaborative millennials who will replace them has been a subject of intense discussion. But the intergenerational tensions that do appear and can often be explained by a lack of understanding between generations.

Some commentators suggest that a large part of the antipathy comes from older generations. One hiring manager's comments typified this: "This generation has a sense of entitlement. They look for higher starting salaries, flexible work schedules and company-provided iPhones... they want constant praise and promotion almost the minute they join". It's not unusual to hear millennials described as "smart but lacking in motivation" but this may well be shorthand for "they do things differently from me". So who's right? Employers need to beware of unconscious bias from older workers and take care that they judge millennials on results rather than preconceptions.

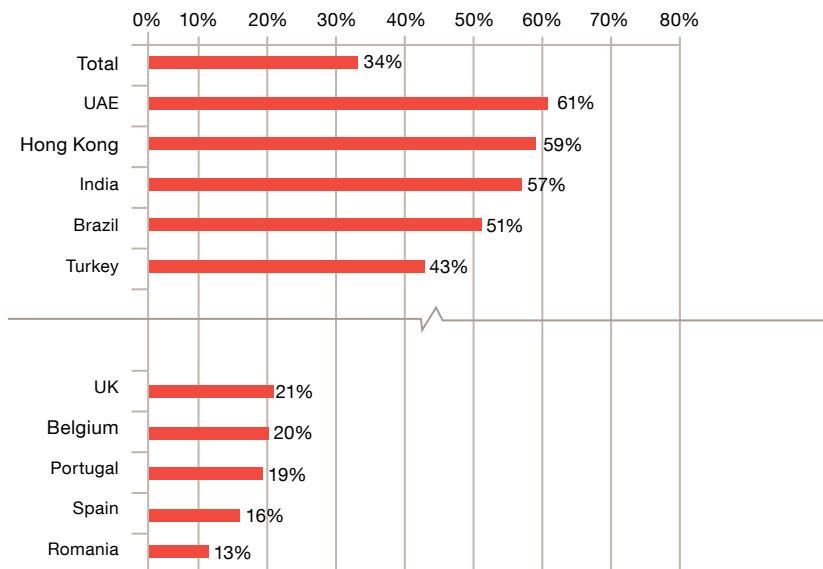
From their perspective, most millennials are happy working alongside other generations. 76% of those questioned said they enjoy working with older senior management and only 4% disagreed. 74% said they were as comfortable working with other generations as with their own. But questioned more closely they recognise the tensions; 38% felt that older senior management could not easily relate to younger workers and 34% felt that their personal drive could be intimidating to other generations. Men (38%) were more likely than women (31%) to say this.

Bringing generations together should be a priority task for HR. Employers face two primary risks with a multi-generational workforce. The first is the willingness of millennials to move on quickly when they feel that their needs are no longer being met. It's increasingly likely that employees will work longer and retire later, blocking the path for many millennials who want to rise as quickly as possible up the corporate ladder. If their ambitions are frustrated, they will not hesitate to seek to fulfil them elsewhere.

The second risk is that over the coming years, millennials will find themselves managing older workers, some of whom may be resentful of the fact. Managing a multi-generational workforce demands strong leadership, recognition throughout the organisation that different generations may need different styles of management, and a transparent performance management system that clearly demonstrates how performance is rewarded.

In an effort to help managers to put themselves in younger employees' shoes and to coach senior executives in IT, social media and the latest workplace trends, many organisations are pairing top management with younger employees in a programmes of 'reverse mentoring'. Workplace mentors used to be higher up the ranks (and older) than their mentees. No longer, as social media skills become increasingly valuable. Companies say another benefit is reduced turnover among younger employees, who gain a valuable glimpse into the world of management via top-level access. These programmes also help to transfer corporate knowledge to millennials, which will become increasingly important as Baby Boomers retire in greater numbers.

My personal drive can be intimidating to other generations within the workplace



“With Generation Y coming into the business, hierarchies have to disappear. Generation Y expects to work in communities of mutual interest and passion – not structured hierarchies. Consequently, people management strategies will have to change so that they look more like Facebook and less like the pyramid structures we are used to.”

Vineet Nayar
Vice Chairman and CEO, HCL Technologies, India

What can employers do?

Whether millennials are entirely different to previous generations is immaterial in many ways. The demographic challenge means that businesses need to deal with the problem in front of them – that is, to ensure they understand the millennial generation and are acting to attract and inspire the best of them.

Business leaders and HR need to work together to:

- **Understand this generation:** It's particularly important to understand and address generational differences and tensions. Use metrics and benchmarking to segment your workforce in order to understand what millennials want and how these desires might be different from older workers. Ensure that employee engagement results can be cut by age group and consider how you might use predictive analysis to highlight potential retention issues. Look ahead for talent pipeline issues and make sure your strategic people planning is up to the job.
- **Get the 'deal' right:** It's important for employers to explain what they are offering a potential employee, but also what they expect in return. Think creatively about reward strategies and what motivates millennials. For example, is it time to shift focus from cash bonuses to other things. And remember, the vast majority were attracted to the prospect of customising their benefits. There is also significant gap between perception and reality when it comes to the promises made by employers on diversity and work/life balance. If employers want to continue to attract millennials, this has to be addressed – companies should review the messages they are sending out and test them against the reality of the employee experience.
- **Help millennials grow:** Managers need to really understand the personal and professional goals of millennials. Put them on special rotational assignments more frequently to give them a sense that they are moving toward something and gaining a variety of experiences. Challenge them to come up with new ways to streamline processes and to exercise creativity. Millennials have a strong desire to work overseas and this is a rich potential resource for organisations focused on global growth. Less desirable locations could be positioned as an important career path milestone. Every opportunity should also be taken to mix teams generationally.

- **Feedback, feedback and more feedback:** Millennials want and value frequent feedback. Unlike the past where people received annual reviews, millennials want to know how they're doing much more regularly. Give honest feedback in real time — and highlight positive contributions or improvements on key competencies.
- **Set them free:** Millennials want flexibility. They work well with clear instructions and concrete targets. If you know what you want done by when, why does it matter where and how they complete the task? Give them the freedom to have a flexible work schedule. Does it matter if they work from home or a coffee shop if that's where they are most productive? Set deadlines and if they meet them, don't worry so much about their tactics and the time they clock in and out.
- **Encourage learning:** Millennials want to experience as much training as possible. If your organisation is more focused on developing high potentials, or more senior people, then you could risk losing future talent if you fail to engage millennials with development opportunities. Build and measure the effectiveness of mentoring programmes alongside other learning and education. Consider allocating projects to talented millennials which fall outside their day job. Let them connect, collaborate, build their networks – and most of all innovate.
- **Allow faster advancement:** Historically, career advancement was built upon seniority and time of service. Millennials don't think that way. They value results over tenure and are sometimes frustrated with the amount of time it takes to work up the career ladder. They want career advancement much quicker than older generations are accustomed to. So for the high achievers who do show the potential to rise up the ranks quickly, why not let them? A relatively simple solution, such as adding more levels, grades or other 'badges', could be enough to meet their expectations.
- **Expect millennials to go:** It's inevitable that the rate of churn among millennials will be higher than among other generations, especially since many have made compromises in finding their first job, and this should be built into your plans.

What can employers do?

Managing your Talent

Whatever the size or shape of your business and we believe there are four fundamentals to talent management:

1. **Align your business plan and talent strategy** – make sure every aspect of your talent strategy directly contributes to your overall business plan and to creating value. Change anything that doesn't. Recognise the importance millennials will play in your plans.
2. **Face the future** – look at where your business is heading not where you've been. Keep questioning whether your talent management pipeline will give you what you need when you need it. Consider the part millennials will play in your future talent needs. Do you have a strategic people planning approach in place to help you understand where shortages are likely?
3. **Pay attention to pivotal roles** – get the right talent into the roles which have a disproportionate ability to create (or destroy) business value. Is your succession plan ready to start moving millennials into these vital roles?
4. **Focus on the financials** – make measurement, benchmarking and analytics part of your plan. Look to your people ROI. Track the cost of replacing lost millennial talent. What impact will losing talent have on your strategic priorities?

Millennials are a talented and dynamic generation, and the best of them are hard to find and even more difficult to keep. The finest of them are already in high demand and employers that meet their expectations will be able to take their pick of this generation's talent.

This research suggests that there is a significant gap between what millennials want and expect from their employer and career and their experience of the workplace. Superficial changes that are intended to connect with younger workers, such as unconvincing social media outreach programmes, 'greenwashed' corporate values and diversity tokenism will not work.

Millennials may have made some compromises during the downturn but their ambition and sense of self-worth has not diminished. Before long this generation will form the majority of the workforce and they will look for employers who are truly acting on their promises.

Are you ready for millennials to reshape the workplace?

Contacts

Key Contacts

Michael Rendell

Human Resource Services

Global Network Leader

+44 20 7212 4945

michael.g.rendell@uk.pwc.com

Justine Brown

Marketing

Human Resource Services

+44 113 289 4423

justine.brown@uk.pwc.com

North America

Scott Olsen

+1 646 471 0651

scott.n.olsen@us.pwc.com

Ed Boswell

+1 617 530 7504

ed.boswell@us.pwc.com

Western Europe

Jon Andrews

+44 20 7804 9000

jon.andrews@uk.pwc.com

Peter De Bley

+32 2 7104321

peter.de.bley@pwc.be

Till Lohman

+49 40 6378-8835

till.r.lohmann@de.pwc.com

Central & Eastern Europe

Steve Couch

+420 251 152 500

steve.couch@cz.pwc.com

Middle East

Christopher Box

+974 4419 2852

christopher.box@qa.pwc.com

Asia

Mandy Kwok

+852 2289 3900

mandy.kwok@hk.pwc.com

Thorsten Barth

+65 6236 4382

thorsten.b.barth@sg.pwc.com

Australasia

Debra Eckerlsey

+61 (2) 8266 903

debra.eckersley@au.pwc.com

South & Central America

Joao Lins

+55 11 2674 3536

joao.lins@br.pwc.com

Africa

Gerald Seegers

+27 (11) 797 4560

gerald.seegers@za.pwc.com

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2011 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

Questionário

As expectativas dos estudantes do grande Porto acerca do mercado de trabalho e das organizações

Este questionário é realizado no âmbito da minha dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação - Relações Públicas, Publicidade e Marketing pela Universidade Fernando Pessoa, sob orientação da Prof^a Dr^a Sandra Tuna.

O principal objetivo deste questionário é apurar as expectativas e exigências que têm os estudantes na cidade do Porto, relativamente ao mercado de trabalho, e posteriormente fazer uma comparação com as expectativas e exigências no que toca ao panorama internacional. As questões que se seguem deverão ser respondidas por sujeitos com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos, matriculados numa instituição de ensino superior no grande Porto. A participação no preenchimento é voluntária e em caso de desistência não ocorrerão quaisquer consequências para o participante. Os dados disponibilizados são confidenciais e anónimos, apenas os envolvidos na investigação terão acesso aos dados, que serão destruídos após a conclusão do estudo.

Obrigada pela colaboração,
Maria João Torres

* 1. Sexo

Feminino

Masculino

* 2. Idade

* 3. Instituição de ensino que frequenta

* 4. Curso que frequenta

* 5. Já trabalhou?

Sim

Não

Se sim, trabalhou na área ou fora da área de estudos?

* 6. Classifique as seguintes afirmações de acordo com a sua opinião:

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Nada importante
Definição do meu próprio horário de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho remoto (ex: <i>home office</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar numa empresa que seja ativa em práticas de responsabilidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter condições que facilitam o dia a dia nas imediações (ex: ginásio, creche, cantina)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acordos com outras organizações prestadoras de serviços (ex: ginásio, cabeleireiros, lojas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7. Classifique as seguintes condições de acordo com a sua preferência (Sendo que 1 é o mais importante e 4 o menos importante)

<input type="text"/>	Trabalhar na minha cidade / perto de casa
<input type="text"/>	Ter um salário confortável, acima da média
<input type="text"/>	Oferta de um contrato de longo prazo
<input type="text"/>	Entrar numa empresa que dê perspectivas de progressão na carreira

* 8. Escolha entre as duas propostas:

- Remuneração alta/muito alta, num cargo de responsabilidade, mas sem a garantia de quanto tempo poderia permanecer nesse cargo
- Remuneração média/alta, num cargo de menor responsabilidade, mas com a garantia de permanência de pelo menos 3 anos

* 9. Preferia trabalhar:

- Sector público
- Sector privado