



*Employer Branding*: A importância dos valores de trabalho na atração de colaboradores da Geração Y

**Camila Pires Souto**



Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços



Orientado por

**Professora Doutora Teresa Proença**



2018

## Nota Biográfica

Camila Pires Souto nasceu a 4 de outubro de 1994, no concelho de Castro Daire, distrito de Viseu.

Em 2012 ingressou na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde concluiu a Licenciatura em Gestão em 2015.

Paralelamente à sua Licenciatura, foi membro, diretora e *advisor* do Departamento de Recursos Humanos de uma organização de estudantes de faculdade, o EXUP – *Experience Upgrade Program*.

Após a licenciatura contou com duas curtas experiências profissionais, na Kelly Services e na Parfois.

Em 2016 ingressou no Mestrado de Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluindo, em 2018, a parte curricular com média de 16 valores.

A nível profissional, encontra-se desde julho de 2017 na Hays, empresa de recrutamento especializado, tendo inicialmente entrado através de um estágio e ocupando agora o cargo de Consultora de Recrutamento de perfis de Engenharia.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer em primeiro lugar aos meus pais, António e Isabel, pois sem eles nada seria possível. Obrigada pelos valores e princípios transmitidos, pela ajuda, pelo exemplo, pelo amor e apoio incondicional, pela preocupação e carinho constantes. Sem vocês eu não seria a pessoa que sou hoje e espero um dia poder proporcionar aos meus filhos pelo menos metade do que vocês me proporcionaram.

Ao meu namorado, Ricardo, pelo amor, carinho, motivação e apoio constantes. Obrigada por me acompanhares todos os dias da minha vida nos bons e nos maus momentos. Quero-te agradecer por acreditares mais em mim do que por vezes eu própria. Em ti não tenho apenas o meu namorado, tenho também o meu melhor amigo e acima de tudo, o meu grande companheiro de vida.

À minha irmã, Margarida, pela amizade, ajuda e paciência. Quero que com isto saibas que com trabalho e determinação consegues alcançar todos os teus objetivos. Estarei sempre ao teu lado para te ajudar, principalmente nesta nova fase da tua vida.

Aos meus queridos avós, José, Maria e Isabel, por estarem desde sempre presentes na minha vida. Muito obrigada por todos os valores que me transmitiram e pelo carinho e generosidade que tanto vos caracteriza. E claro, ao meu avô Manel, que continua e continuará a estar sempre presente na minha vida.

A todos os que responderam ao inquérito, tornando possível as conclusões deste estudo. Um obrigada especial aos meus amigos que foram incansáveis na partilha do mesmo.

E finalmente, muito obrigada à minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, pela disponibilidade, paciência, conselhos e apoio que sempre demonstrou ao longo desta jornada.

## Resumo

Com o mercado de trabalho a tornar-se cada vez mais competitivo, as empresas procuram novas formas de se diferenciar de modo a serem consideradas empresas atrativas, não só para atraírem novos colaboradores como para reterem os que já têm.

No que toca à atração, dado que a geração Y é a geração que está a entrar em grande escala no mercado de trabalho, há que perceber o que motiva e atrai esta geração, de modo a que as empresas consigam saber que estratégias utilizar em ordem a melhorar o seu *Employer Branding*.

O presente estudo tem como objetivos: i) perceber que valores de trabalho são valorizados pela geração Y; ii) perceber se existem diferenças dentro desta geração, tendo em conta se os indivíduos já tiveram ou não alguma experiência profissional relevante.

Foi utilizada uma metodologia quantitativa via inquérito por questionário a 320 pessoas. Os resultados foram analisados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 24 (Statistical Package for the Social Sciences)*.

Foram estudadas 7 conjuntos de valores relacionados com o trabalho e com a proposição de valor do empregado, sendo elas as seguintes: Salário, Segurança, Desenvolvimento, Flexibilidade, Prestígio, Altruístas e Sociais.

Concluiu-se que os valores de trabalho mais valorizados por esta geração são os de Desenvolvimento e os Sociais e, pelo contrário, o que menos valorizam são os de Prestígio. Paralelamente, observou-se que não existem diferenças significativamente relevante entre os dois grupos estudados, à exceção da Segurança, valor que apresenta uma relevância maior nos indivíduos que já se encontram no mercado de trabalho relativamente aos estudantes.

**Palavras-chave: Valores de trabalho, Employer Branding, Geração Y, Geração Millennials**

## **Abstract**

With the labor market becoming increasingly competitive, the companies must differentiate themselves, not only to attract new employees but also to motivate the ones they already have.

As far as attractiveness is concerned, since the Y generation is the one that is entering the labor force with full commitment, it is necessary to understand what engages and attracts them, for companies to know what to improve on their Employer Branding.

The objective of this study is: i) To understand which work values are valued by generation Y; ii) Understand if there are any differences between generations, depending if they have or don't have professional experience.

It has been a quantitative footage via inquiry by a survey made to 320 people.

The results were excluded with the IBM SPSS Statistics 24 software (Statistical Package for Social Sciences).

7 set of values related to work and to employee value proposition were studied, such as: Salary, Security, Development, Flexibility, Prestige, Altruistic and Social.

It was concluded that the most significant labor values for this generation are those related to Development and Social. On the other hand, Prestige is one of the least valued.

At the same time, it was observed that there are no significant differences between the studied variables, except for Safety that has greater relevance to individuals who are already in the labor market, comparing to students.

**Keywords: Work values, Employer Branding, Generation Y, Millennials Generation**

## Índice

<b>CAPÍTULO I: Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: Revisão da literatura</b> .....	<b>3</b>
1. <i>Employer Branding</i> .....	3
2. Proposição de Valor do Empregado (PVE) .....	5
3. Valores de Trabalho.....	6
4. Geração <i>Millennial</i> .....	9
<b>CAPÍTULO III: Metodologia</b> .....	<b>12</b>
1. Síntese da problemática e objetivos da investigação .....	12
2. Procedimentos de recolha de dados .....	14
3. Questionário .....	15
<b>CAPÍTULO IV: Análise de resultados</b> .....	<b>18</b>
1. Caracterização da amostra .....	18
2. Análise fatorial exploratória.....	23
<b>CAPÍTULO V: Discussão e conclusões da investigação</b> .....	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO VI: Contributos para a gestão e Limitações</b> .....	<b>32</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>34</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>i</b>
Anexo 1) Inquérito por questionário.....	i
Anexo 2) Comunalidades.....	viii
Anexo 3) Matriz de componentes rotativa .....	ix

### **Índice de tabelas:**

Tabela 1: Tabela Valores de Trabalho e Fatores da PVE .....	8
Tabela 2: Questionário utilizado .....	15
Tabela 3: KMO e teste de Barlett .....	23
Tabela 4: Distribuição das perguntas através da análise fatorial e Alfa de Cronbach .....	24
Tabela 5: Médias e desvios-padrão .....	27
Tabela 6: Distribuição de Estudantes e Trabalhadores .....	27
Tabela 7: Média e desvio padrão dividido por ocupação .....	28
Tabela 8: Teste Levene e Teste-t.....	29

### **Índice de figuras:**

Figura 1: Distribuição das idades .....	18
Figura 2: Distribuição de género.....	19
Figura 3: Distribuição das qualificações académicas.....	19
Figura 4: Distribuição da Ocupação.....	20
Figura 5: Distribuição do nº anos de experiência profissional .....	21
Figura 6: Distribuição da antiguidade na empresa.....	21
Figura 7: Distribuição da procura de emprego.....	22

## CAPÍTULO I: Introdução

A competição pelo recrutamento e retenção de funcionários talentosos tem verificado um aumento significativo no séc. XXI (Hillebrandt & Ivens, 2013).

Nesta crescente concorrência no mercado de trabalho, a necessidade de uma organização se tornar um “great place to work” ganhou um impulso significativo (Jain & Bhatt, 2013). No início deste século, já alguns autores referiram que se iria tornar mais difícil atrair e reter as pessoas certas, pelo que se estaria numa fase de guerra pelo talento (Axelrood et al., 2001).

Posto isto, se os processos de recrutamento e seleção sempre foram de uma importância extrema no bom funcionamento de uma organização, esta importância tem vindo a ser cada vez mais acentuada.

É, portanto, crucial para as empresas perceberem como podem agir de modo a serem consideradas empresas atrativas.

Os profissionais de Recursos Humanos têm um papel crítico na atração de novos colaboradores, mas uma empresa só pode ser eficaz nesta tarefa se a tornar prioritária e estratégica na organização, devendo por isso começar por perguntar o que faz as pessoas escolherem uma determinada organização e manterem-se na mesma. Ou seja, esta “guerra pelo talento” só pode ser vencida se conhecer a proposta que esse talento valoriza (Chambers et al, 1998).

À medida que a geração Y, também chamada de Geração *Millennial*, vai ingressando no mercado de trabalho em grande escala, há que perceber o que é que motiva e atrai esta geração quando esta procura uma oportunidade profissional.

A Geração Y é habitualmente referida como um grupo de pessoas nascidas entre 1981 e 2000 (Cekada, 2012), tratando-se da geração mais recente no mercado de trabalho, que vive rodeada de informação e de inovações tecnológicas, sendo a primeira geração a ter acesso à internet, a telemóveis e às redes sociais (Bolton, 2013).

Dado que esta geração é capaz de se tornar na geração com a força de trabalho mais produtiva da história, trazendo uma nova onda de ideias, energia e inovação, é imperativo para as organizações saber como atrai-la, recrutá-la e retê-la (Malik & Khera, 2014).

Esta geração é significativamente diferente em termos de perspetivas e preferências em relação às gerações anteriores (Lyons et al., 2012). Tendo crescido num mundo caracterizado por rápidas mudanças, avanços tecnológicos e globalização (Edmunds & Turner, 2005), esta



geração desenvolveu um conjunto diferente de orientações e perspectivas de vida e do trabalho, afetando o seu comportamento numa direção que parece ser diferente das outras gerações (Hershatte & Epstein, 2010).

Os valores de trabalho consistem em expressões intrínsecas das várias necessidades ou objetivos que as pessoas procuram satisfazer ao longo do seu percurso profissional, incluindo as necessidades financeiras, sociais, intelectuais, de status, de estima e de auto-realização (Loc., 1976; Ros et al., 1999; Super e Sverko, 1995). Não sendo certo que os valores no trabalho sejam diferentes entre gerações, a verdade é que a relação deste grupo com as tecnologias e com as instituições escolares que estiveram na base da sua educação tem mudado o comportamento desta geração com o trabalho (Hershatte & Epstein, 2010).

Como referido anteriormente, é essencial atrair e reter os funcionários certos, pelo que é importante conhecer as suas preferências e valores. Uma gestão estratégica de RH deve estar preocupada com as prioridades estratégicas da organização e procurar identificar o talento capaz de promover estas prioridades (Schneider's, 1987). Isto só é conseguido através de políticas de recrutamento eficazes.

Um dos objetivos deste estudo passa por perceber quais os valores de trabalho mais importantes por parte dos profissionais desta geração quando procuram ou uma nova, ou a primeira oportunidade de trabalho.

Paralelamente, outro dos objetivos é perceber se existem diferenças dentro da geração *Millennial*, dependendo se os indivíduos já tiveram alguma experiência profissional ou não.

Desta forma poderemos perceber quais os valores de trabalho considerados mais importantes para esta geração, de forma a tornar o *Employer Branding* de uma empresa mais eficiente e eficaz.

## **CAPÍTULO II: Revisão da literatura**

Os recursos humanos são o recurso mais importante para as organizações contemporâneas (Malik & Khera, 2014) e a atratividade de uma organização é um fator importante no recrutamento e retenção de funcionários (Edwards, 2009).

As organizações precisam compreender as percepções dos potenciais colaboradores a fim de identificar e corrigir as possíveis falhas nos recrutamentos realizados (Ito et al, 2013).

Num ambiente de trabalho em evolução, as novas gerações entram à medida que as gerações mais antigas saem da força de trabalho. À medida que os *Millennials* entram no mercado de trabalho, as empresas precisam entender os seus valores para melhor recrutá-los.

Ao longo deste estudo serão abordados alguns conceitos, tais como *Employer Branding*, Proposição de Valor do Empregado, Valores de Trabalho e Geração *Millennial*, de forma a conseguir ter uma visão mais ampla e aprofundada do objeto de estudo.

### ***1. Employer Branding***

As organizações estão cada vez mais envolvidas numa competição para atrair profissionais altamente qualificados em diversas áreas (Mahroum, 2000).

Uma vez que a concorrência para atrair os melhores funcionários tornou-se quase tão feroz como a concorrência para os clientes (Berthon et al., 2005), as organizações devem diferenciar-se dos seus concorrentes e conseguirem ser vistas como um local de trabalho atrativo, tanto para os funcionários atuais, como para os potenciais (Lievens & Highhouse, 2003).

Em ordem a conseguir atrair os melhores funcionários, as empresas começaram recentemente a usar princípios e práticas de *branding* na área da gestão de recursos humanos, tendo sido esta aplicação denominada de *Employer Branding*. Cable e Turban (2001) referem que este conceito surgiu como resultado da aplicação dos princípios de marketing à gestão de recursos humanos (ou seja, marketing interno).

Lloyd (2002) define *Employer Branding* como a "soma dos esforços de uma empresa de modo a transmitir aos atuais e potenciais funcionários de que é um lugar desejável para trabalhar".

Ao criarem uma imagem positiva através do *Employer Branding*, as organizações enviam essa mensagem aos atuais e potenciais funcionários (Smedley, 2007).

Ou seja, o *Employer Branding* trata-se do pacote de benefícios psicológicos, económicos e funcionais fornecidos aos empregados pelo empregador (Thorne, 2004), de modo a posicionar a empresa na mente dos potenciais funcionários como um ótimo lugar para trabalhar (Branham, 2001).

A imagem distintiva de um potencial empregador afeta diretamente a mente e as escolhas dos potenciais funcionários (Petkovic, 2004).

*Employer branding* foca-se em várias questões, como a compreensão das preferências dos colaboradores quando estes integram a organização e como essas prioridades podem mudar à medida que constroem as suas carreiras (Ito et al, 2013).

Segundo este autor, esta ferramenta utilizada como meio de atrair novos colaboradores e reter os existentes está a ganhar cada vez mais destaque.

Devido ao seu potencial, a gestão continua a englobar o *employer branding* como uma ferramenta útil para fortalecer a aquisição e retenção de recursos humanos, dado que este conceito e o de atratividade organizacional estão estreitamente relacionados (Hillebrandt & Ivens, 2013).

No que toca à atração de candidatos, é fundamental compreender quais os fatores que são avaliados aos olhos dos mesmos, de forma a ajudar os profissionais de recursos humanos a desenvolverem ofertas de emprego mais efetivas e a apresentarem propostas de trabalho mais aliciantes.

Segundo Berthon (2005), à medida que as organizações procuram atrair novos funcionários, o impacto do *employer branding* irá continuar a crescer. Isso só pode ser feito de forma eficaz quando as organizações entenderem os fatores que contribuem para a "atratividade do empregador". Somente quando as organizações trabalharem para integrar esses fatores no *employer branding* é que podem competir com sucesso de modo a atrair novos funcionários.

## **2. Proposição de Valor do Empregado (PVE)**

Determinar uma Proposição de Valor do Empregado (PVE) ou *Employee Value Proposition* (EVP) é um passo importante no processo de *Employer Branding* (Sullivan, 2004), daí estes dois conceitos estarem relacionados.

A formulação da PVE implica a definição de um conjunto de benefícios que distinguem a situação atual do empregado, numa dada empresa, da restante concorrência e é percebida e avaliada com base na atratividade de uma organização e vice-versa (Hillebrandt & Ivens, 2013).

Uma PVE deve ser única, relevante e convincente, de modo a ser um dos maiores impulsionadores da atração, comprometimento e retenção de talentos.

Para Aloo e Moronge (2014), é fundamental que os gestores de Recursos Humanos percebam a importância de certas variáveis que os colaboradores valorizam de forma a desenhar e tornar eficazes as iniciativas da PVE com o objetivo de os atrair e reter.

O estudo de Ito (2013) considera seis fatores que são comuns a estudos de recrutamento e retenção e estudos de imagem de marca (Lievens & Highhouse, 2003; Williamson et al., 2002).

O primeiro fator instrumental, o salário, inclui o nível de pagamento absoluto e o nível de pagamento em relação a outros empregados por organizações da mesma ou de outras indústrias.

O segundo fator é a flexibilidade no horário de trabalho e sua adequação ao estilo de vida (incluindo lazer).

O terceiro fator inclui segurança no emprego, políticas para manter ou demitir funcionários e a natureza do pacote de reforma.

O quarto fator, desenvolvimento, refere-se a oportunidades de aprender e usar conhecimentos, habilidades e trabalhar em funções para as quais o indivíduo tem formação.

O quinto fator é a perspectiva de promoção.

O fator final, um fator simbólico multifacetado intitulado valores, representa a orientação para com os funcionários (com ênfase na realização, honestidade e justiça das decisões).

É essencial perceber quais são os fatores mais valorizados por parte dos colaboradores de modo a que as empresas possam ajustar a sua estratégia. O estudo realizado por Rodrigues, D. (2017) mostrou quais os fatores da PVE mais importantes no contexto de mercado de trabalho, e nessa investigação a componente mais valorizada foi a social.

O conceito de Proposição de Valor do Empregado está intrinsecamente relacionado com os valores de trabalho, pois, segundo Heger (2007), a PVE é o valor ou benefício percebido pelo empregado enquanto membro da organização, sendo que a percepção do indivíduo permite determinar até que ponto esses valores da organização são competitivos.

### **3. Valores de Trabalho**

Um valor pode ser definido como uma “crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final da existência é pessoal ou socialmente preferível a um oposto ou modo de conduta inversa ou estado final da existência” (Rokeach, 1973).

Os valores podem ser considerados expressões cognitivas das necessidades humanas, mas também têm um componente afetivo, evocando forte emoção quando eles são violados (Bilsky & Schwartz, 1994; Locke 1976; Rokeach, 1973). Ao contrário das atitudes, que são específicas para algum objeto alvo, como uma pessoa, atividade, ou coisa, valores gerais transcendem contextos específicos (Rokeach, 1973). A natureza geral dos valores coloca-os no centro da identidade psicológica da pessoa (Ball-Rokeach, Rokeach & Grube 1984; Bilsky e Schwartz 1994). Os valores são um componente integral da nossa compreensão das motivações de um indivíduo (Locke, 1991).

O conceito de valores está interligado com as atitudes e comportamentos dos indivíduos e o funcionamento de organizações, instituições e sociedades (Hofstede, 1980; Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Schein, 1985; Williams, 1970).

Os chamados valores de trabalho podem ser definidos como crenças generalizadas sobre a desejabilidade relativa de vários aspetos do trabalho (por exemplo, remuneração, autonomia, condições de trabalho) e resultados relacionados com o trabalho (por exemplo, realização e prestígio) (Lyons et al., 2010).

Os valores de trabalho desempenham um papel fundamental na definição das decisões dos indivíduos e do comportamento subsequente (Dawis, 1991), incluindo a escolha da carreira (Judge & Bretz, 1992; Super, 1970).

Estes valores são importantes e devem ser considerados, porque estão subjacentes a escolhas, atitudes e objetivos (Connor & Becker, 1975; Roe & Ester, 1999), estando intimamente ligados à motivação (Hitlin & Piliavin, 2004; Latham & Pinder, 2005).

Desta forma, eles orientam o comportamento (Hitlin & Piliavin, 2004) e afetam uma série de resultados organizacionais, tais como o julgamento e tomada de decisão (Connor & Becker, 1975) escolhas profissionais (Judge & Bretz, 1992) esforço de trabalho (Frieze, Olson, Murrell, & Selvan, 2006), satisfação com o trabalho (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989), compromisso organizacional (Meyer, Irving, & Allen, 1998; Putti, Aryee, & Liang, 1989) e desempenho (Shapira & Griffith, 1990). Devido a estes aspetos, estes valores podem ser preditores úteis de escolhas e ações (Rokeach, 1973) e são relativamente duradouros e resistentes a mudanças (Dose, 1997; Rokeach, 1973).

Segundo Lyons (2006), parece haver um consenso em pelo menos dois tipos fundamentais de valores de trabalho:

- Valores de trabalho intrínsecos, que dizem respeito à psicologia inerente a satisfações de trabalho, como trabalho interessante, desafio, variedade e estimulação intelectual;
- Valores de trabalho extrínsecos, relacionados com os aspetos materiais do trabalho, como pagamento, benefícios e segurança (Dagenais 1998; Elizur 1984; Herzberg, Mausner, & Snyderman 1959; Ros, Schwartz & Surkiss 1999; Zytowski 1970).

Há menos consenso em relação a outros valores de trabalho, mas vários pesquisadores sugeriram os seguintes:

- Valores de trabalho sociais, que dizem respeito a relações com colegas de trabalho, supervisores e outras pessoas (Elizur 1984; Pryor 1979; Ros, Schwartz & Surkiss 1999; Super 1970);
- Valores de trabalho altruístas, que envolvem o desejo de ajudar os outros e de fazer uma contribuição para a sociedade (Dawis & Lofquist 1984; Super 1970);
- Valores de prestígio, que relacionam status, influência e poder (Dawis & Lofquist 1984; Pryor 1979; Ros, Schwartz & Surkiss 1999; Super 1970).

Em suma, os valores de trabalho indicam aquilo que é importante ou desejável para os indivíduos nas suas profissões (Kuron et al., 2014).

Para serem bem-sucedidas na atração de candidatos, as empresas têm de perceber quais os valores que têm de ter e transmitir, de modo a terem uma posição privilegiada no mercado de trabalho. A proposta de valor da empresa será tanto mais atrativa para os candidatos se estiver alinhada com os valores de trabalho que caracterizam os candidatos.

Dado que os valores de trabalho e a proposição de valor de trabalho são conceitos que estão intrinsecamente relacionados, neste estudo irão ser associados os dois conceitos:

Os fatores estudados por Ito (2003) que condicionam a PVE (Salário, Segurança, Desenvolvimento, Flexibilidade, Perspetivas de evolução e Valores) e os Valores de Trabalho segundo Lyons (2003,2006): Valores Extrínsecos, Intrínsecos, de Prestígio, Altruístas e Sociais. A tabela 1 demonstra esta associação estabelecida.

Tabela 1: Tabela Valores de Trabalho e Fatores da PVE

<b>Valores de trabalho</b>	<b>Fatores da PVE</b>
Valores Extrínsecos	Salário Segurança
Valores Intrínsecos	Desenvolvimento Flexibilidade
Valores de Prestígio	Perspetivas evolução
Valores Altruístas	Valores
Valores Sociais	Valores

Fonte: Elaboração própria

#### 4. Geração *Millennial*

Uma geração pode ser vista como um grupo de indivíduos que nasceu dentro do mesmo período histórico e social (Mannheim, 1952), o que os pode tornar predispostos a modos específicos de pensamento e ação, afetando os seus valores e atitudes em relação ao trabalho, que permanecem relativamente estáveis ao longo da vida.

Uma geração é tipicamente definida como “um grupo identificável que compartilha anos de nascimento, localização de idade e eventos significativos de vida em estágios críticos de desenvolvimento” (Kupperschmidt, 2000, p. 66). Os valores, como personalidade e habilidades cognitivas e psicomotoras, são o resultado de fatores geracionais (por exemplo, eventos políticos) e individuais (por exemplo, orientação profissional) (Schleicher et al., 2011).

A literatura sugere que as diferenças geracionais nos valores de trabalho influenciam os requisitos para todos os aspetos da gestão de recursos humanos: recrutamento, formação, desenvolvimento de carreira, benefícios, modalidades de trabalho e estilo de gestão (Latkovikj & Popovska, 2016).

Estudos realizados mostram que a importância dos valores de trabalho entre as gerações varia. Há pesquisas que sugerem que cada geração tende a desenvolver prioridades e expectativas do trabalho distintas (Jurkiewicz & Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000).

De modo a realizar um estudo atual sobre esta temática, há que ter em conta que a demografia da força de trabalho está a mudar e a geração Y, referida como "Millennials" (Strauss & Howe, 2000), ou "Geração Y" (Johnson & Johnson, 2010) ou "Nexters" (Zemke et al., 2000) ou ainda "Generation Me" (Twenge, 2006), tornou-se o segmento mais rápido de crescimento da força de trabalho de hoje, na maioria dos países em todo o mundo.

Em relação às gerações anteriores de trabalhadores, como os "Baby Boomers" (nascidos entre 1945 e 1964) e "Geração X" (nascidos entre 1965 e 1979), os *Millennials* (1980-2000) mostram ter diferentes valores de trabalho (Lyons et al., 2007), diferentes personalidades (Twenge & Campbell, 2008), e diferentes expectativas relacionadas com as preferências de trabalho (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010).

As diferenças que se registam entre esta geração e as anteriores podem ser explicadas pela forma como os indivíduos pertencentes a esta geração cresceram: num mundo com uma rápida globalização, rápido avanço tecnológico e aumento da diversidade demográfica.



Os *Millennials*, devido aos seus níveis mais altos de formação, terão um alto grau de escolha na seleção das organizações para as quais pretendem trabalhar, com base no tipo de condições de trabalho, oportunidades e flexibilidade que os empregadores podem oferecer. A geração *Millennial* pode ser considerada como a geração mais tolerante no que toca à diversidade. São tecnologicamente bem informados, socialmente responsáveis e trabalham bem em equipa (Latkovikj & Popovska, 2016). Os indivíduos desta geração são caracterizados como aprendizes contínuos, orientados para a realização, proficientes em multitarefas, competentes e dependentes de tecnologia eletrónica (Howe et al., 2000).

Os indivíduos desta faixa etária, mais concretamente nos países ocidentais, foram criados em tempos de expansão económica e prosperidade, mas a maioria deles entrou na força de trabalho num momento de incerteza económica (Eisner, 2005) e recessão durante anos críticos de formação (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Kupperschmidt, 2000; S. T. Lyons, et al., 2007). Diz-se que eles são o produto da paternidade excessivamente protetora da geração anterior (Glass, 2007) e são comumente apresentados como promotores de trabalho desleais que estão em busca contínua de melhores oportunidades e compensação (Chaudhuri & Ghosh, 2012). São vistos como ambiciosos, estando à procura de novas oportunidades para contribuir imediatamente e para que as suas vozes sejam "ouvidas" (Murphy, 2012). Questionam a autoridade (Crumpacker & Crumpacker, 2007) e procuram oportunidades de formação e desenvolvimento para reforçar a sua empregabilidade (Taylor, 2005). São ainda vistos como criativos e bons em *multitasking*, tecnologicamente experientes e altamente conectados socialmente (Society for Human Resource Management, 2005). Por fim, diz-se que eles valorizam a flexibilidade e priorizam o estilo de vida e o lazer em detrimento do trabalho (Shaw & Fairhurst, 2008).

Hoje em dia, verifica-se uma mudança de paradigma: "Não os estamos a entrevistar [*Millennials*], eles estão a entrevistar-nos" (Kyle 2009). À medida que os empregadores se esforçam para atrair e contratar colaboradores desta geração e de alto valor, é mais importante do que nunca entender as expectativas que os jovens trazem para o mercado de trabalho (Ng et al., 2010).

Dado que esta geração possui comportamentos, valores e atitudes distintos das gerações anteriores e de modo a compreender o que procuram a nível de mercado de trabalho, há que perceber quais são os valores de trabalho relevantes para esta geração (Jain & Bhatt, 2013), de modo a que os gestores de recursos humanos consigam renovar os sistemas de políticas

de recursos humanos, de forma a efetivamente atrair e reter esta geração de trabalhadores (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Segundo Ng et al. (2010), uma melhor compreensão das expectativas e das prioridades de carreira dos *Millennials* ajuda os empregadores a criar ofertas de trabalho e ambientes de trabalho que são mais propensos a contratar e manter trabalhadores desta geração. O desenvolvimento de uma melhor compreensão das expectativas dos jovens licenciados e das características organizacionais que os influenciam é importante para as organizações (Montgomery e Ramus, 2011).

Esta geração tem grandes expectativas e deve-se ter cuidado para não se analisar toda a geração da mesma forma (Ng et al, 2010).

A transição da escola para o trabalho é um dos eventos mais importante da vida de um indivíduo (Kuron et al., 2014). É provável que os estudantes tenham uma experiência de emprego relevante limitada em comparação aos candidatos de trabalho "típicos" (Rynes et al., 1980) e que apresentem uma falta de experiência em atividades de pesquisa de emprego (Oswick et al., 1994).

De acordo com DeVaney (2015), podemos dividir os *Millennials* em dois grupos - mais jovens e mais velhos *Millennials* - e é possível ver diferenças entre esses dois grupos que fazem parte da mesma geração. Os *Millennials* que nasceram entre 1986 e 1992 estavam a começar a carreira profissional durante ou no final da recessão, enquanto os jovens *Millennials* que nasceram depois de 1992 ainda estavam a estudar ou a começar a entrar no trabalho de mercado.

Estes dois grupos de *Millennials* podem ser diferenciados com base na progressão relativa das suas carreiras (Kuron et al., 2014). Efetivamente, dentro da mesma geração podemos observar diferentes realidades, podendo desse modo dividi-la em dois grandes grupos: os que se encontram a estudar, não tendo contado com qualquer experiência de emprego relevante; e o grupo dos indivíduos que já se encontram empregados.

O estudo realizado por Kuron et al. 2014 tentou perceber se efetivamente existem diferenças entre estes dois grupos relativamente à importância que dão aos valores de trabalho, tendo chegado à conclusão que não existiam diferenças significativas entre ambos.

## CAPÍTULO III: Metodologia

### 1. Síntese da problemática e objetivos da investigação

A revisão de literatura evidenciou a importância de uma organização desenvolver boas estratégias de *employer branding*, a importância de um bom processo de recrutamento e seleção, de modo a garantir que as organizações selecionem os profissionais com as qualificações, experiências e características que procuram e a importância de ter em consideração as diferenças que se verificam a nível de valores de trabalho entre a geração *Millennial* e as anteriores.

O conhecimento aprofundado sobre estas temáticas é crucial para o bom funcionamento de uma organização.

Os estudos existentes revelaram algumas limitações que este trabalho pretende colmatar:

a) os valores de trabalho variam de geração para geração, não devendo ser vistos de forma transversal a todas as gerações. A investigação desenvolvida por Rodrigues, D. (2017) tinha como objetivo perceber que componentes da PVE eram mais valorizadas, contudo, essa investigação teve como público alvo indivíduos de todas as gerações, não tendo havido foco em apenas uma.

b) uma geração não pode ser vista como um todo. Apesar de possuírem características em comum, podem existir diferenças dentro da mesma geração, dependendo da fase da vida em que o indivíduo se encontra. O estudo realizado por Kuron et al. (2014) tentou perceber se efetivamente existem estas diferenças, tendo chegado à conclusão que não existiam diferenças significativas entre os dois grupos (estudantes e trabalhadores). Esta investigação foi realizada no Canadá, pelo que seria interessante perceber se estas conclusões se verificam também na população portuguesa.

c) na maioria dos estudos sobre a temática da importância da proposição do valor do empregado, como o caso da investigação de Ito (2013), esta é tanto dirigida à atração como à retenção. Este estudo tem apenas como foco a atração dos colaboradores.

Este estudo tem como principal objetivo perceber que valores de trabalho estão inerentes à atração de colaboradores da Geração *Millennial* e se existem diferenças dentro desta mesma geração, de modo a tornar o *Employer Branding* de uma organização mais eficaz.

Assim sendo, as questões de investigação deste estudo são:

- a) Quais os valores de trabalho mais significativos para a Geração *Millennial* quando equacionam uma experiência profissional;
- b) Verificar se existem diferenças, e - se existirem - quais, no que toca aos valores de trabalho dentro da Geração *Millennial*, dividindo este grupo em dois:
  - (i) indivíduos que não possuam experiências profissionais relevantes, encontrando-se ainda a estudar;
  - (ii) indivíduos que já se encontram no mercado de trabalho.

Ao ter uma visão do que é mais procurado por estes grupos, as organizações conseguem ter uma maior noção do que atrai esta geração, de modo a aumentar a eficácia do seu *employer branding* através de uma proposição de valor do empregado mais alinhada com os valores dos candidatos.

Este estudo terá impacto tanto na gestão dos recursos humanos, especialmente nos profissionais de recrutamento, como na literatura, pois trará inputs relevantes e atuais sobre como tornar os processos de recrutamento mais eficazes, para que as empresas sejam consideradas mais atrativas aos olhos da geração *Millennial*, que é desejo comum de todas as organizações na situação em que se encontra o mercado de trabalho nos dias de hoje.

## 2. Procedimentos de recolha de dados

Para a realização deste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa. Este método é utilizado quando o objetivo geral é a obtenção de resultados suscetíveis de serem utilizados no plano prático e de fornecerem melhorias em situações particulares.

Nesta investigação recorreu-se a uma amostragem não probabilísticas por conveniência, por ser um método prático pela utilização de indivíduos que se encontram disponíveis e que são facilmente acessíveis (Fortin, 2009).

Foi realizado um questionário com 32 perguntas e enviado para a população nascida nesta geração (entre 1980 e 1996<sup>1</sup>) através do google forms e enviado à rede de contactos pessoal da investigadora, bem como através do e-mail dinâmico da Faculdade de Economia do Porto para alunos de licenciatura e mestrado. A participação dos colaboradores foi totalmente voluntária, as respostas eram anónimas e foi assegurada a confidencialidade individual das mesmas. As respostas foram recolhidas no período de 12 a 25 de junho de 2018.

Os dados recolhidos foram posteriormente tratados com recurso ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

---

<sup>1</sup> Apesar de não existir acordo por parte dos autores acerca de que data inicia e termina esta geração, o estudo irá incidir nos indivíduos nascidos entre este intervalo de tempo por ser o mais apropriado e relevante para o estudo.

### 3.Questionário

O questionário encontrava-se dividido em duas partes distintas: Na primeira parte procedeu-se à recolha de dados demográficos, tais como sexo, idade, habilitações académicas, ocupação, anos de experiência de trabalho, antiguidade na empresa atual e recetividade a um novo projeto profissional. A segunda parte pretendia avaliar a importância que o inquirido dava a alguns atributos apresentados no momento de decidir aceitar uma oferta de emprego.

A totalidade dos itens (não demográficos) do questionário foi avaliada através de uma escala de Likert (de 1 a 5), sendo que 1 significa “Nada importante” e 5 “Extremamente importante”.

Tabela 2: Questionário utilizado

<b>VALORES DE TRABALHO</b>	<b>PERGUNTAS</b>	<b>FONTE</b>
<b>Valores Extrínsecos</b>	<b>Salário:</b> Remuneração global atrativa; Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras empresas; Benefícios adequados às minhas necessidades pessoais.	Ito, 2013
	<b>Segurança:</b> Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho; A política da empresa acerca da retenção dos colaboradores; Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma.	Lyons, 2003  Ito, 2013
<b>Valores Intrínsecos</b>	<b>Desenvolvimento:</b> Ter oportunidade para desenvolver as minhas capacidades; Ter oportunidade para aprender e ter formação adequada; Poder trabalhar em projetos interessantes e que me motivem;	Ito, 2013  Lyons, 2003

	<p>Ter acesso à informação necessária para desempenhar o meu trabalho;</p> <p>Ter um trabalho que seja constantemente diferente e variado;</p> <p>Desenvolver um trabalho que me provoque um sentimento de conquista.</p> <p><b>Flexibilidade:</b></p> <p>Horário de trabalho flexível;</p> <p>Trabalhar num ambiente em que consiga conciliar o trabalho com a minha vida pessoal e responsabilidades familiares.</p>	<p>Ito, 2013</p> <p>Lyons, 2003</p>
<b>Valores de Prestígio</b>	<p>Possuir oportunidades para evoluir profissionalmente;</p> <p>A rapidez com que os colaboradores da minha empresa são promovidos;</p> <p>Reputação pública da empresa;</p> <p>Ter a autoridade para gerir o trabalho dos outros;</p> <p>Ter um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros.</p>	<p>Ito, 2013</p> <p>Hillebrandt e Ivens, 2012</p> <p>Lyons, 2003</p>
<b>Valores altruístas</b>	<p>Desempenhar um trabalho que causa um impacto significativo na empresa;</p> <p>Desempenhar um trabalho que me permita ajudar pessoas;</p> <p>Desempenhar um trabalho que vai de encontro aos meus valores e princípios;</p> <p>Trabalhar numa empresa com políticas justas e imparciais;</p> <p>Trabalhar numa empresa que se preocupa com causas sociais.</p>	<p>Lyons, 2003</p> <p>Lyons, 2006</p>
<b>Valores Sociais</b>	<p>A preocupação que existe pelos colaboradores da empresa;</p> <p>A oportunidade de fazer parte de uma equipa;</p> <p>Ter uma chefia que providencia um feedback preciso e construtivo acerca do trabalho desenvolvido;</p>	<p>Ito, 2013</p>

	<p>Trabalhar num ambiente de trabalho dinâmico e divertido;</p> <p>Trabalhar num ambiente de trabalho em que há reconhecimento pelo trabalho bem realizado;</p> <p>Ter um trabalho que permita a constante interação social;</p> <p>Possuir uma boa relação com os meus colegas</p> <p>Possuir uma boa relação com a minha chefia</p>	<p>Lyons, 2003</p> <p>Berthon, 2005</p>
--	---	--

Fonte: Elaboração própria



## CAPÍTULO IV: Análise de resultados

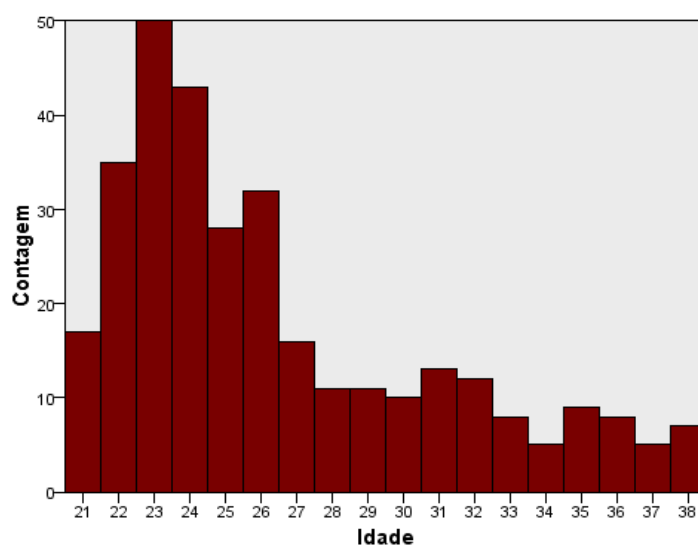
### 1. Caracterização da amostra

Foram recolhidas 320 respostas ao inquérito enviado.

Tal como referido, este estudo tem como público alvo a geração Y, que se compreende entre os 21 e os 38 anos, sensivelmente. Ou seja, indivíduos nascidos entre 1980 e 1996.

A idade média dos inquiridos é de 26,48 anos e as idades encontram-se distribuídas da seguinte forma:

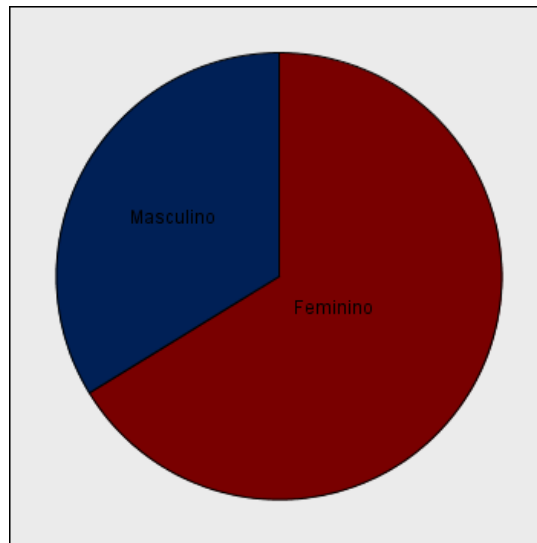
Figura 1: Distribuição das idades



Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos do sexo feminino representam 66,25% das respostas, enquanto que os inquiridos do sexo masculino representam 33,75%.

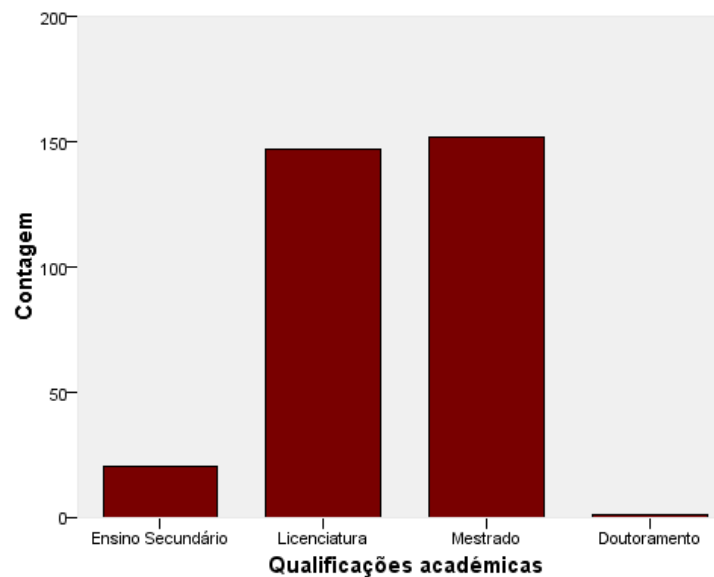
Figura 2: Distribuição de género



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às qualificações académicas, verificou-se que cerca de 45,9% dos inquiridos possui licenciatura e 47,5% mestrado. A um nível mais residual, apenas 1 dos inquiridos possui doutoramento e 6,3% o ensino secundário.

Figura 3: Distribuição das qualificações académicas

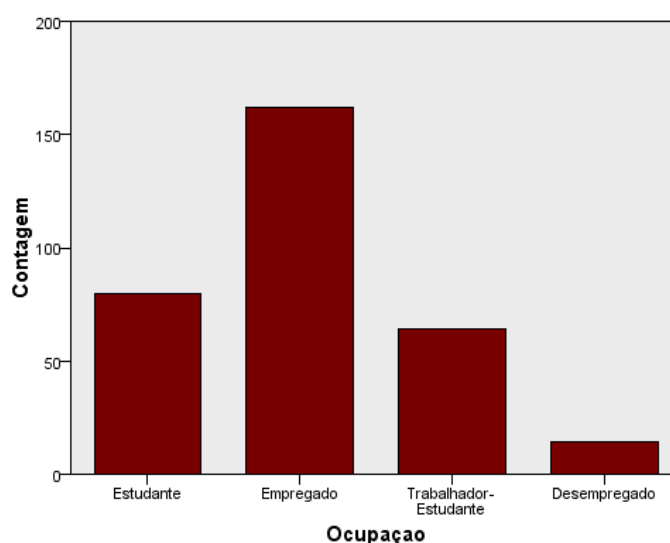


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à ocupação atual - algo fundamental para a análise posterior - 50,6% dos inquiridos encontram-se empregados, 20% são trabalhadores estudantes, 25% são estudantes e 4,4% encontram-se desempregados.

Para a futura análise, será aglomerado os empregados e os trabalhadores estudantes num único grupo, trabalhadores, que perfazem um total de 320, com média de idade 26,48. Já os estudantes que irão brevemente entrar no mercado de trabalho perfazem 26,1% da amostra e tem uma média de idade de 22,5.

Figura 4: Distribuição da Ocupação

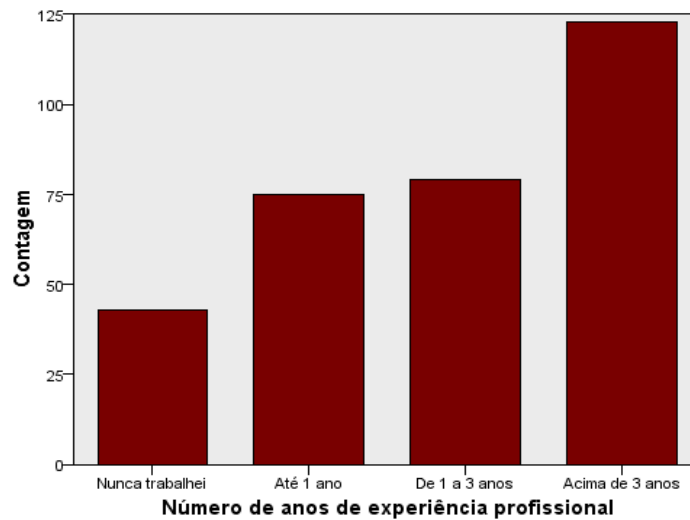


Fonte: Elaboração própria

Esta disparidade entre os indivíduos que se encontram a trabalhar relativamente aos que ainda estão a estudar é justificada pelo facto de a idade média dos inquiridos ser de 26,48 anos, o que leva a que a grande maioria dos inquiridos já se encontre integrado no mercado laboral.

Quando questionados relativamente ao número de anos de experiência profissional, a maioria dos inquiridos respondeu que se encontra a trabalhar há mais de 3 anos (38,4%), seguidamente de 1 a 3 anos (24,7%), até 1 ano (23,4%) e os que nunca trabalharam representam 13,4% dos inquiridos - um valor expectável, atendendo a que idade mínima da população da amostra é de 21 anos.

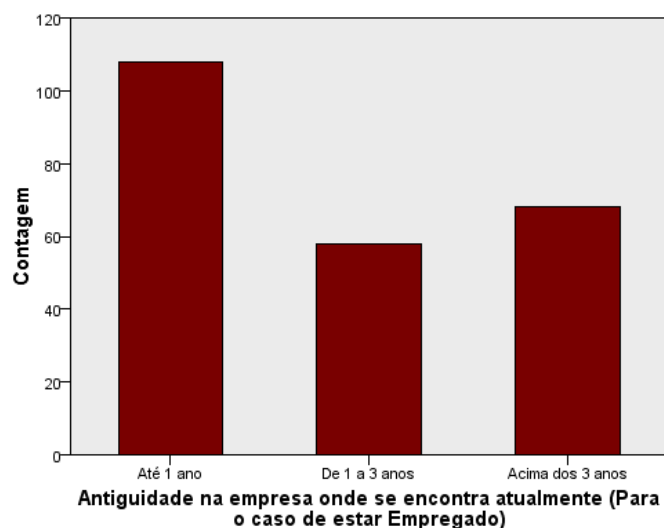
Figura 5: Distribuição do nº anos de experiência profissional



Fonte: Elaboração própria

Já quando questionados acerca da antiguidade na empresa onde se encontram inseridos, 33,8% dos inquiridos refere que está na empresa atual há menos de 1 ano, 18,3% de 1 a 3 anos e 21,3% acima dos 3 anos. Por outro lado, 22,6% da amostra não respondeu, dado que esta questão era apenas para os indivíduos que atualmente se encontram a trabalhar.

Figura 6: Distribuição da antiguidade na empresa

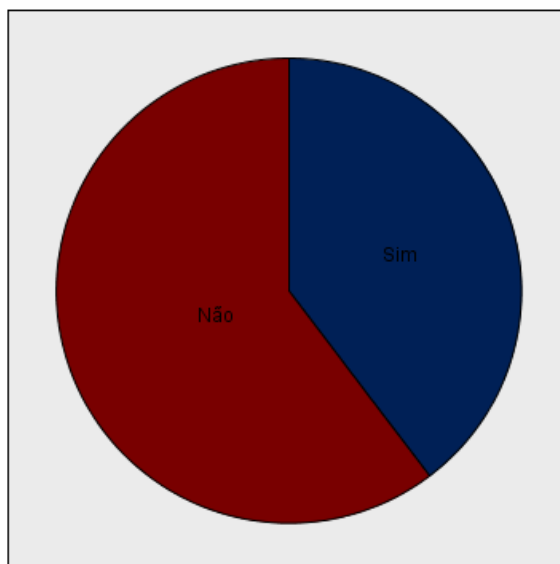


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito a saber se os inquiridos estão ou não à procura de uma nova oportunidade, 60,3% responderam negativamente e apenas 39,7% positivamente. Isto

corroborar o que já foi dito na revisão literária, pois atualmente os profissionais estão cada vez menos ativamente à procura de uma nova oportunidade profissional.

Figura 7: Distribuição da procura de emprego



Fonte: Elaboração própria

## 2. Análise fatorial exploratória

Numa primeira fase, analisaram-se as não respostas e a normalidade dos dados. De seguida efetuaram-se análises fatoriais. Estas análises procuram encontrar a explicação para as relações existentes entre os itens, usando as correlações observadas entre os itens originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores (latentes) aos itens (Marôco, 2010). Esta análise permite, ainda, avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2003).

A análise fatorial pode ser exploratória, quando trata a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo, ou confirmatória, quando compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria.

Deste modo, procedeu-se a uma Análise Fatorial Exploratória para cada um destes constructos de modo a agrupar os itens em fatores, permitindo simplificar os dados através da redução do número de itens necessários para os descrever (Pestana & Gageiro, 2003).

O Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) permite verificar a homogeneidade entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2005). Se este valor estiver entre 0 e 0,5 a análise fatorial é considerada inapropriada, pois a correlação entre as variáveis é fraca; enquanto que se este valor estiver entre 0,5 e 1 a análise fatorial já é considerada apropriada, existindo uma forte correlação entre as variáveis.

Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett, trata-se de um teste estatístico que permite identificar se existem ou não correlações entre as variáveis. Quando as variáveis se correlacionam o Sig. tem de ser inferior a 0,05; caso seja superior, as variáveis não se correlacionam (Hair et al., 2009). Posto isto, é possível verificar que a análise fatorial é apropriada e existe forte correlação entre os itens deste inquérito (ver tabela 3).

Tabela 3: KMO e teste de Barlett

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>	0,880
<b>Teste de esfericidade de Barlett</b>	0,000

Fonte: SPSS

Analisando a tabela das comunalidades (Anexo 2), verificou-se que a única questão que apresenta um valor abaixo dos 0,5 é a de “Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma”, pelo que foi retirada essa questão da análise.

Através da matriz de componentes rotativa (Anexo 3) e da soma da rotação dos carregamentos ao quadrado (*loading*) pode-se verificar que as variáveis se agrupam em 7 componentes, tal como o previsto na revisão literária.

As componentes são as seguintes: Salário, Segurança, Desenvolvimento, Flexibilidade, Prestígio, Altruístas e Sociais.

As variáveis agruparam-se tal como o previsto, à exceção de duas questões: a “Possuir oportunidades para evoluir profissionalmente” e a “A preocupação que existe pelos colaboradores da empresa”. A primeira foi agrupada na componente de Desenvolvimento e a segunda na de Segurança.

Posto isto, depois de efetuada a análise fatorial, foi criada a distribuição que se encontra na tabela 4. Determinou-se ainda os valores de fiabilidade das escalas que estão apresentados na última coluna da tabela 4.

O alpha de Cronbach mede a consistência interna de cada escala, ou seja, o conjunto de itens que mede cada conceito. Este coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo que valores acima de 0,9 significam que a consistência é muito boa, entre 0,8 e 0,9 boa, entre 0,7 e 0,8 razoável, entre 0,6 e 0,7 fraca e um valor inferior a 0,6 é considerado inadmissível.

Verificou-se que todos os componentes apresentam uma consistência entre a razoável e boa, à exceção da Segurança e Flexibilidade, que apresentam valores muito aproximados dos 0,6 o que indica uma consistência fraca.

Tabela 4: Distribuição das perguntas através da análise fatorial e Alfa de Cronbach

<b>Componente</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Salário</b>	Remuneração global atrativa; Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras empresas; Benefícios adequados às minhas necessidades pessoais.	0,759

<b>Segurança</b>	<p>Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho;</p> <p>A política da empresa acerca da retenção dos colaboradores;</p> <p>A preocupação que existe pelos colaboradores.</p>	0.599
<b>Desenvolvimento</b>	<p>Ter oportunidade para desenvolver as minhas capacidades;</p> <p>Ter oportunidade para aprender e ter formação adequada;</p> <p>Poder trabalhar em projetos interessantes e que me motivem;</p> <p>Ter acesso à informação necessária para desempenhar o meu trabalho;</p> <p>Ter um trabalho que seja constantemente diferente e variado;</p> <p>Desenvolver um trabalho que me provoque um sentimento de conquista;</p> <p>Possuir oportunidades para evoluir profissionalmente.</p>	0.829
<b>Flexibilidade</b>	<p>Horário de trabalho flexível;</p> <p>Trabalhar num ambiente em que consiga.</p>	0.567
<b>Prestígio</b>	<p>A rapidez com que os colaboradores da minha empresa são promovidos;</p> <p>Reputação pública da empresa;</p> <p>Ter a autoridade para gerir o trabalho dos outros</p> <p>Ter um trabalho prestigiante e altamente considerado.</p>	0.743
	<p>Desempenhar um trabalho que causa um impacto significativo na empresa;</p>	



<p style="text-align: center;"><b>Altruístas</b></p>	<p>Desempenhar um trabalho que me permita ajudar pessoas;</p> <p>Desempenhar um trabalho que vai de encontro aos meus valores e princípios;</p> <p>Trabalhar numa empresa com políticas justas e imparciais.</p> <p>Trabalhar numa empresa que se preocupa com os colaboradores.</p>	<p style="text-align: center;">0.808</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sociais</b></p>	<p>Ter uma chefia que providencia um feedback preciso e construtivo acerca do trabalho desenvolvido;</p> <p>Trabalhar num ambiente de trabalho dinâmico e divertido;</p> <p>Trabalhar num ambiente de trabalho em que há reconhecimento pelo trabalho bem realizado;</p> <p>Ter um trabalho que permita a constante interação social;</p> <p>Possuir uma boa relação com os meus colegas;</p> <p>Possuir uma boa relação com a minha chefia.</p>	<p style="text-align: center;">0.797</p>

Fonte: Elaboração própria

A questão “A oportunidade de fazer parte de uma equipa” não se agrupa em nenhuma componente, pelo que foi eliminada.

Posto esta análise, foram calculadas as médias e desvio padrão de cada uma das componentes, tal como representado na seguinte tabela:

Tabela 5: Médias e desvios-padrão

Variáveis	Média	Desvio padrão
Salário	4,1615	0,59588
Segurança	4,2042	0,55754
Desenvolvimento	4,4544	0,46343
Flexibilidade	4,0469	0,75388
Prestígio	3,3617	0,70448
Altruístas	4,1894	0,61743
Sociais	4,3613	0,48468

Fonte: SPSS

É possível verificar que de forma geral as médias estão bastante aproximadas, sendo que o desenvolvimento apresenta uma média superior, seguida dos sociais e da segurança.

Já a componente prestígio é a que apresenta uma média mais baixa, seguida da flexibilidade.

O desvio padrão é uma medida que só pode assumir valores não negativos; por outro lado, quanto maior for, maior será a dispersão dos dados.

Como a investigação tem como objetivo perceber se existem diferenças entre os indivíduos que se encontram a estudar em relação aos indivíduos que já estão a trabalhar, a amostra foi dividida em 2, sendo o grupo 1 o grupo dos estudantes e o grupo 2 dos trabalhadores (empregados e trabalhadores estudantes). Os indivíduos que se encontram atualmente desempregados foram excluídos desta análise.

Tabela 6: Distribuição de Estudantes e Trabalhadores

	Frequência	Percentagem
Estudantes	80	26.1
Trabalhadores	226	73.8
Total	306	100

Fonte: SPSS

Fazendo esta divisão obteve-se a seguinte tabela com as respetivas médias e desvios-padrão:

Tabela 7: Média e desvio padrão dividido por ocupação

<b>Valor</b>	<b>Ocupação</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Erro desvio</b>
<b>Salário</b>	Estudantes	80	4.1062	0.52921
	Trabalhadores	226	4.2117	0.58968
<b>Segurança</b>	Estudantes	80	4.0813	0.52704
	Trabalhadores	226	4.2412	0.56698
<b>Desenvolvimento</b>	Estudantes	80	4.4497	0.53386
	Trabalhadores	226	4.4501	0.43864
<b>Flexibilidade</b>	Estudantes	80	4.0188	0.73538
	Trabalhadores	226	4.0442	0.77189
<b>Prestígio</b>	Estudantes	80	3.2719	0.67058
	Trabalhadores	226	3.4027	0.72144
<b>Altruístas</b>	Estudantes	80	4.1531	0.64127
	Trabalhadores	226	4.1900	0.61261
<b>Sociais</b>	Estudantes	80	4.2973	0.52643
	Trabalhadores	226	4.3827	0.46414

Fonte: SPSS

Para analisar se as diferenças obtidas são ou não estatisticamente significativas foi realizado o Teste de Levene e o Teste-t, em que o primeiro permite averiguar a homogeneidade das variâncias e o segundo comparar se as médias entre dois grupos são significativamente distintas (Pestana & Gageiro, 2005).

Pelo teste de Levene é possível verificar que as variáveis são homogêneas, pois a significância é superior a 0,05. Assim sendo, foram utilizados os resultados da linha *Equal variances assumed*.

Através do Teste-t, verificou-se que o único valor onde existem diferenças significativas é no da Segurança. Isto é confirmado pela tabela 8, onde são mostradas as médias,

confirmando que é a única variável onde existem diferenças significativas, sendo que o grupo dos que estão a trabalhar coloca uma maior ênfase na segurança, comparativamente ao grupo de estudantes.

Os restantes valores não apresentam diferenças significativas entre os dois grupos.

Tabela 8: Teste Levene e Teste-t

Valor	Variâncias	Teste Levene		Teste-t
		Sig	t	
Salário	V. iguais assumidas	0.540	-1.410	0.160
	V. iguais não assumidas		-1.485	0.140
Segurança	V. iguais assumidas	0.354	-2.207	0.028
	V. iguais não assumidas		-2.286	0.024
Desenvolvimento	V. iguais assumidas	0.077	-0.006	0.995
	V. iguais não assumidas		-0.005	0.996
Flexibilidade	V. iguais assumidas	0.539	-0.257	0.797
	V. iguais não assumidas		-0.263	0.793
Prestígio	V. iguais assumidas	0.732	-1.419	0.157
	V. iguais não assumidas		-1.469	0.144
Altruístas	V. iguais assumidas	0.475	-0.458	0.648
	V. iguais não assumidas		-0.448	0.655
Sociais	V. iguais assumidas	0.308	-1.1365	0.173
	V. iguais não assumidas		-1.186	0.201

Fonte: SPSS

É importante salientar que as amostras em estudo são suficientemente grandes, tendo em conta que cada uma tem mais de 30 indivíduos, o que se aproxima de uma distribuição normal, de acordo com o estudo do Teorema do Limite Central (Marôco, 2007).

## **CAPÍTULO V: Discussão e conclusões da investigação**

Através desta investigação foi possível efetuar algumas conclusões, nomeadamente o facto de não existirem diferenças significativas entre os indivíduos desta geração que ainda se encontram a estudar em comparação com os que já estão no mercado de trabalho, exceto na variável Segurança, onde os trabalhadores dão um foco maior a esta variável, comparativamente ao grupo dos estudantes.

Os resultados do questionário foram muito similares, pelo que se conclui que os valores mais e menos valorizados são os mesmos entre os dois grupos, o que mostra que há homogeneidade na amostra, tal como também foi comprovado pelo estudo de Kuron, 2014.

Relativamente aos valores mais e menos importantes pelos membros da geração Y, é possível tirar as seguintes conclusões:

Em primeiro lugar, encontram-se os valores relacionados com o Desenvolvimento, que apresenta um maior destaque no grupo de estudantes, muito possivelmente pelo facto de este grupo ainda não ter tido uma experiência de trabalho significativa e se encontrar ainda na fase de formação, querendo, num primeiro emprego, apostar na vertente do desenvolvimento de forma a ganhar experiência e conhecimento. Contudo, no grupo dos trabalhadores também se verifica o resultado mais alto, revelando que este fator é extremamente importante quando se decide apostar tanto numa primeira como numa nova experiência profissional. Estes resultados são corroborados pela revisão da literatura, onde se referiu que esta geração está constantemente à procura de oportunidades de formação e desenvolvimento (Taylor, 2005).

Seguidamente encontram-se os valores Sociais. O facto de pertencer a uma equipa, trabalhar num bom ambiente de trabalho e ter uma boa relação com a chefia e com os colegas é essencial para os indivíduos desta geração, valorizando mais esta vertente do que o próprio salário.

Em terceiro lugar, apresenta-se os valores Altruístas, prova de como esta geração valoriza questões como as causas sociais e a possibilidade de ajudar pessoas, para além de dar relevo aos seus próprios valores e princípios.

De seguida, a Segurança, que apresenta uma discrepância significativa entre estudantes e trabalhadores. Este último grupo dá mais ênfase a esta vertente, o que é muito possivelmente justificado pelo facto de estarmos perante pessoas que já se possuem um emprego - muitas delas um emprego fixo e estável - pelo que, quando pensam numa possível mudança,

valorizam a variável Segurança, de modo a compensar o risco da mesma. Outras possíveis justificações para esta discrepância podem ser o facto de muitos destes indivíduos já terem constituído família ou mesmo o facto de terem vivido momentos de recessão ao longo do seu crescimento, o que provoca algum receio de voltar a passar por eventuais dificuldades, daí valorizarem a segurança do seu posto de trabalho. Para além da segurança no seu posto de trabalho, o facto de sentirem que a organização se preocupa com eles é também algo muito valorizado por estes indivíduos.

Em quinto lugar, o Salário. É curioso o facto de este valor vir apenas em quinto lugar, mas, de facto, para esta geração há valores mais importantes a destacar quando se pensa num novo emprego.

Através dos resultados verificou-se que há dois valores que apresentam uma menor importância: a Flexibilidade e o Prestígio.

Seguidamente ao Salário, apresentam-se os valores referentes à Flexibilidade, ou seja, ter um horário de trabalho flexível não é uma prioridade para esta geração, dando esta maior importância a outros aspetos. Este resultado vai em sentido contrário à revisão literária pois segundo Shaw e Fairhurst (2008), esta geração valoriza a flexibilidade e prioriza o estilo de vida e o lazer em detrimento do trabalho, sendo que estes resultados não comprovaram esta ideia.

Em último lugar, de forma destacada, apresenta-se o Prestígio. Os indivíduos desta geração dão pouca importância a terem um trabalho com prestígio na sociedade ou a terem um trabalho em que tenham autoridade para gerir outras pessoas.

## **CAPÍTULO VI: Contributos para a gestão e Limitações**

Este estudo tem como principal contributo ser uma ferramenta importante para as empresas no sentido de perceberem como podem fazer e que métodos podem adotar de modo a serem consideradas empresas mais atrativas. Ou seja, sabendo quais são os valores mais e menos importantes por parte da geração Y, as empresas podem adequar o seu estilo de gestão de modo a atrair os profissionais que procuram, tanto os recém-licenciados ou recém- mestres, que terminam agora a sua formação e procuram uma primeira experiência profissional, como os que já possuem experiência.

De modo a conseguirem desenhar a sua proposta de valor, as empresas devem apostar em estratégias que potenciem constantes oportunidades de desenvolvimento e de formação para os seus funcionários. Paralelamente devem criar uma estrutura onde haja espaço para os mesmos poderem crescer profissionalmente e onde consigam trabalhar em projetos interessantes e desafiantes.

Além disso, devem apostar em criar um bom ambiente de trabalho onde haja uma constante interação social de modo a que sejam desenvolvidas boas relações de trabalho, tanto entre colegas como também com a própria chefia, sendo que este contacto com a chefia é cada vez mais importante e valorizado.

Possuir políticas justas e apoiar causas sociais são aspetos fundamentais e valorizados por parte dos funcionários, bem como os mesmos possuem postos de trabalho estáveis, onde se possam sentir seguros. Sentir que a organização se preocupa realmente com eles é algo extremamente valorizado por parte desta geração e, conseqüentemente, algo que todas as empresas devem sem dúvida ter em mente.

Este estudo não só traz conclusões a nível de valores como também a nível da divisão entre dois grupos: o dos estudantes, que ainda não se encontram a trabalhar e se empenham em concluir os seus estudos, e o dos trabalhadores, que se encontram no mercado de trabalho. Haver esta divisão e saber o que se retira da mesma é algo muito importante para se saber se há ou não diferenças entre os membros desta geração dado que uma geração não pode ser encarada como um todo, mas sim analisada consoante as diferenças do estilo de vida dos indivíduos.

O facto de se verificar que não existem diferenças significativamente relevantes entre os dois grupos estudados, à exceção da segurança, revela que as empresas podem apostar nas mesmas estratégias de atração de candidatos para os diferentes membros desta geração,

sendo que devem dar especial destaque a oferecer empregos estáveis e seguros aos membros mais velhos desta geração.

Como limitações pode-se referir que, para evitar um questionário demasiado extenso, optou-se por uma análise menos detalhada, optando-se, dessa forma, por reduzir o número de questões de algumas variáveis. Essa redução do número de questões poderá ter levado a uma diminuição da validade do estudo.

Como sugestões para futuros estudos, a investigadora apresenta as seguintes três:

O facto de, neste estudo, ter sido descoberto que a flexibilidade, algo que tem sido apontado como algo que os membros desta geração mais valorizam, não constituir um dos atributos mais importantes e mais valorizado pelos inquiridos leva a que seja interessante aprofundar este tópico em futuras teses.

Dado que foi dada tão pouca importância ao valor Prestígio, uma sugestão para estudos seguintes é saber se esta desvalorização do prestígio é característica desta geração ou se é algo transversal a todas as gerações.

Paralelamente, seria interessante dividir a amostra por sexos, para perceber se existem ou não diferenças significativas entre géneros.



## Bibliografia

Almaçık, E., & Almaçık, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58, 1336 – 1343.

Aloo, V. A., & Moronge, M. (2014). The effects of employee value proposition on performance of commercial banks in Kenya. *European Journal of Business Management* Vol, 2(1).

Ball-Rokeach, S. J., Rokeach, M., & Grube, J. W. (1984). The Great American Values Test: Influencing Behavior and Belief through Television. *New York: Free Press*.

Bambacas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), 807-827.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.

Bilsky, Wolfgang, & Shalom H. Schwartz. (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality* 8 (3): 163 – 81.

Bolton, R.N. et al. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24 (3), pp. 245-267.

Branham, L. (2001). Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. *American Management Association*, New York, NY.

Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 115-163.

Cekada, T. L. (2012). Training a multigenerational workforce. *Professional Safety*, 57(3), 40-44.

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels III, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly* 3, 44–57.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11, 55–76.

Cohen, M. D., Riolo, R. L., & Axelrod, R. (2001). The role of social structure in the maintenance of cooperative regimes. *Rationality and Society*, 13, 5-32.

Connor, P.E., Becker, B. W. (1975). Values and the organization: Suggestions for research. *Academy of Management Journal*, 18, pp. 550- 561.

Corporate Leadership Council (2006). *Attracting and retaining critical talent segments. Best Practices for Building and Managing a Competitive Employment Value Proposition.*

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.

D'Amato,A., Herzfeldt,R. (2008) Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Issue: 8, pp.929-953.

Dagenais, F. (1998). Super' s Work Values Inventory Scales as Intrinsic or Extrinsic Constructs. *Psychological Reports*, 83 (2): 197 – 98.

Dawis, René V., & Lloyd H. Lofquist. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Dawis, R.V. (1991). Vocational interests, values and preferences, in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 833-872.

DeVaney, Sharon A. (2015). *Understanding the Millennial Generation.*, vol. 69, no. 6, pp. 11-14(4).

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–240.

Edmunds, J., & Turner, S. B. (2005). *Global generations: social change in the twentieth century.* Volume 56, Issue 4, Pages 559-577.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

Eisner, S.P. (2005). Managing generation Y, *Advanced Management Journal*, Vol. 70 No. 4, pp. 4-15.

Elizur, Dov. (1984). Facets of Work values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 379 – 89.

Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de Investigação.* Loures: Lusodidacta.

Frieze, I., Olson, J., Murrell, A., & Selvan, M. (2006). Work values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. *Sex Roles*, Vol. 54, Nos. 1/2.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103.

Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(1), 121.

Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: Wiley -132.

Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), 986–1001.

Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-62.

Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2013). *Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity*. Paper presented at the Winter Marketing Educators Conference'03. University of Bamberg, Germany.

Hitlin, S. & Piliavin, J. (2004). VALUES: Reviving a Dormant Concept. *Annu. Rev. Sociol.* 30:359–93.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills; London: Sage Publications.

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

Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, B. K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.

Jain, N. & Bhatt, P. (2013). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, Vol.34: 634-652.

Johnson, M. & Johnson, L. (2010), Generations, Inc, AMACOM, New York, NY.

Judge, T. A., & Robert, D. & Bretz, J. (1992). Effects of work values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology* 77(3):261 – 71.

Jurkiewicz, C. E. & Brown, R. G. (1998). GenXers vs Boomers vs Matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review Of Public Personnel Administration*, 18: 18-37.

Kluckhohn, C. (1951). *Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*. In: Parsons, T. & Shils, E., Eds., *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 388-433.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multi-generation employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1): 65-76.

Kuron, Linda K.J., Lyons, Sean T., Schweitzer, L. & Ng, Eddy S. W. (2014). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, Vol.44: 991-1009.

Kyle, C. (2009). *Millenials know what they want*. Saskatoon Star Phoenix.

Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Latkovikj, M. & Popovska, M. (2016). Work values and Preferences of the New Workforce: HRM Implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 4, No. 4

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56 No. 1, pp. 75-102.

Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), pp.64-66.

Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by Marvin D. Dunnette, 1297 – 1349. Chicago: Rand McNally.— — — . 1991. The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 288 – 99.

Lyons, S. (2003). An exploration of generational values in life and at work. unpublished doctoral dissertation, Carleton University, Ottawa.

Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, Vol. 101 No. 2, pp. 339-352.

Lyons, S.; Higgins, C. & Duxbury, L. (2009). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol.31: 969-1002.

Lyons, S., Higgins, C. & Duxbury, L. (2010). Work Values: development of a new 3-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 No. 7, pp. 969-1002.

Lyons, S.T., Ng, E.S. & Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: millennials and the changing nature of careers in Canada. In Lyons, S.T. and Schweitzer, L. (Eds), *Managing the New Workforce: International Perspectives in the Millennial Generation*, Edward Elgar, Northampton, MA, pp. 64-85.

Mahroum, S. (2000). Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital. *R&D Management*, 30(1), pp. 23–31.

Malik & Khera. (2014). *New generation – great expectations Exploring the work attributes of gen y*. Volume 6, Number 5, pp. 433-438.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320).

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, 3ª Edição.

Maroco, J. (2010), *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.

Meyer, J., Gregory Irving, G. & Allen, N., *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 1 (Jan, 1998), pp. 29-52.

Montgomery, D.B. & Ramus, C.A. (2011). Calibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10 No. 1, pp. 9-26.

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51, 549–573.

Ng, E.S.W., Schweitzer, L & Lyons, S.T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business Psychology*, Vol.25: 281-292.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. & J. Gageiro (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa, 4ª edição.

Petkovic, M. (2004). *Geschichte markenpolitik*. Personal, Vol. 48 No. 6, p. 6.

Pryor, Robert G. L. (1979). In Search of a Concept: Work values. *The Vocational Guidance Quarterly* 27 (2): 250 – 58.

Putti, J. M., Aryee, S., & Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42(3), 275-288.

Oswick, C., Barber, P. & Speed, R. (1994). A study of the perception of public accounting skills held by UK students with accounting and non-accounting career aspirations. *Accounting Education*, 3(4), pp. 283–297.

Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1-21.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Rodrigues, Diogo (2017). A importância da Proposição de Valor do Empregado como Fator Motivacional e de Retenção do Colaborador. Faculdade de Economia do Porto.

Ros, M., Schwartz, S.H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology – An International Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 49-71.

Rynes, S.L., Heneman, H.G. III & Schwab, D.P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: a review. *Personnel Psychology*, 33, pp. 529–542.

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schleicher, D.J., S.D. Hansen & K.E. Fox (2011). Job attitudes and work values, in S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 137–89.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, Vol. 40 No. 3, pp. 437-453.



Shapira, Z., Griffith, T. (1990). *Comparing the work values of engineers with managers, production, and clerical workers: A multivariate analysis*. Volume 11, Issue 4, Pages 281-292.

Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education and Training*, 50, 366–378.

Smedley, T. (2007). Employer brand is ‘bigger than HR’”, available at: [www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/employerbrandisbiggerthanhr-2007-09.aspx](http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/employerbrandisbiggerthanhr-2007-09.aspx)

Society for Human Resource Management. (2005). SHRM generational differences survey report: A study by the Society for Human Resource Management (SHRM surveys series). Alexandria, VA: Author.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow.

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

Sullivan, John (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. available at: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Super, D. E. (1953). A Theory of Vocational Development. *American Psychologist* 8 (4): 185 – 90. — — — . 1970. *Work values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin  
Tabachnick, Barbara G., and Linda S. Fidell. 2001. *Using Multivariate Statistics*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Super, D.E. & Sverko, B. (1995). *Life Roles, Values, and Careers*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Taylor, J. (2005). The next generation of workers in Australia: Their views on organizations, work and rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1919–1933.

Thorne, K. (2004). One-stop guide: employer branding. *Personnel Today*, available at: [www.personneltoday.com/articles/17/05/2005/29929/employer-branding-is-key-in-fight-against-talent](http://www.personneltoday.com/articles/17/05/2005/29929/employer-branding-is-key-in-fight-against-talent).

Twenge, J.M. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled – and More Miserable than Ever Before*, Free Press, New York, NY.

Twenge, J.M. & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 862-877.

Williams, M. (1970). Reference Groups: A Review and Commentary. *The Sociological Quarterly* 11:4, pages 545-554.

Williamson, C.L., Cope, J.G., Foster Thompson, L. & Wuensch, K.L. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International*, Vol. 7, pp. 159-166.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace*, Amacom, Toronto.

Zytowski, D. G. (1970). The Concept of work values. *Vocational Guidance Quarterly* 18: 176 – 86.

## Anexos

### Anexo 1) Inquérito por questionário

#### Questionário

O presente questionário tem como objetivo a realização de uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão de Serviços, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Neste questionário irá encontrar um conjunto de perguntas relacionadas com valores de trabalho.  
- Se estiver a trabalhar, responda às questões com base na importância que atribui aos fatores que lhe serão apresentados quando pensa numa nova oportunidade profissional;  
- Se estiver a estudar, responda às questões com base na importância que atribui aos fatores que lhe serão apresentados quando pensa na sua primeira experiência profissional.

O seu preenchimento demorará apenas alguns minutos. As suas respostas são anónimas e confidenciais e a sua participação é voluntária.

Muito obrigada pela sua colaboração!

\*Obrigatório

Idade \*

A sua resposta

Sexo \*

- Feminino  
 Masculino

Qualificações académicas \*

- Ensino Secundário  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento

---

Ocupação \*

- Estudante
- Empregado
- Trabalhador-Estudante
- Desempregado

Número de anos de experiência profissional \*

- Nunca trabalhei
- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- Acima de 3 anos

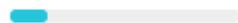
Antiguidade na empresa onde se encontra atualmente (Para o caso de estar Empregado)

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- Acima de 3 anos

No presente momento encontra-se à procura de uma oportunidade de trabalho? \*

- Sim
- Não

SEGUINTE



Página 1 de 6

emprego. Escala: 1) Nada importante; 2) Pouco importante; 3) Importante; 4) Muito importante; 5) Extremamente importante

Remuneração global atrativa

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras empresas

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Benefícios adequados às minhas necessidades pessoais

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

A política da empresa relativamente à retenção dos colaboradores

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Ter um trabalho em que consiga fazer planos de poupança/reforma

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 2 de 6

Nunca envia pelo navegador a versão dos Formulários do Google.

Ter oportunidade para desenvolver as minhas capacidades						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
Ter oportunidade para aprender e ter formação adequada						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
Poder trabalhar em projetos interessantes e que me motivem						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
Ter acesso à informação necessária para desempenhar o meu trabalho						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
Ter um trabalho que seja constantemente diferente e variado						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
Desenvolver um trabalho que me provoque um sentimento de conquista						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
Horário de trabalho flexível						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
Trabalhar num ambiente em que consiga conciliar o trabalho com a minha vida pessoal e responsabilidades familiares						
	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

os seguintes atributos para decidir aceitar uma oferta de emprego. Escala: 1) Nada importante; 2) Pouco importante; 3) Importante; 4) Muito importante; 5) Extremamente importante

Possuir oportunidades para evoluir profissionalmente

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

A rapidez com que os colaboradores da minha empresa são promovidos

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Reputação pública da empresa

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Ter a autoridade para gerir o trabalho dos outros

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Ter um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 4 de 6

Nunca envia pelo navegador através dos Formulários do Google.

emprego. Escala: 1) Nada importante; 2) Pouco importante; 3) Importante; 4) Muito importante; 5) Extremamente importante

Desempenhar um trabalho que causa um impacto significativo na empresa

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Desempenhar um trabalho que me permita ajudar pessoas

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Desempenhar um trabalho que vai de encontro aos meus valores e princípios

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Trabalhar numa empresa com políticas justas e imparciais

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Trabalhar numa empresa que se preocupa com causas sociais

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

ANTERIOR

SEGUINTE

Página 5 de 6

Nunca envie informações através dos Formulários do Google.



---

A preocupação que existe pelos colaboradores da empresa

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

A oportunidade de fazer parte de uma equipa

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Ter uma chefia que providencia um feedback preciso e construtivo acerca do trabalho desenvolvido

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Trabalhar num ambiente de trabalho dinâmico e divertido

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Trabalhar num ambiente de trabalho em que há reconhecimento pelo trabalho bem realizado

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Ter um trabalho que permita a constante interação social

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Possuir uma boa relação com os meus colegas

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Possuir uma boa relação com a minha chefia

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

---

## Anexo 2) Comunalidades

	Inicial	Extração
Remuneração global atractiva	1,000	,724
Pacote salarial atrativo comparativamente ao praticado noutras empresas	1,000	,731
Benefícios adequados às minhas necessidades pessoais	1,000	,622
Possuir segurança relativamente ao meu posto de trabalho	1,000	,555
A política da empresa relativamente à retenção dos colaboradores	1,000	,460
Ter oportunidade para desenvolver as minhas capacidades	1,000	,768
Ter oportunidade para aprender e ter formação adequada	1,000	,719
Poder trabalhar em projetos interessantes e que me motivem	1,000	,595
Ter acesso à informação necessária para desempenhar o meu trabalho	1,000	,461
Ter um trabalho que seja constantemente diferente e variado	1,000	,523
Desenvolver um trabalho que me provoque um sentimento de conquista	1,000	,565
Horário de trabalho flexível	1,000	,703
Trabalhar num ambiente em que consiga conciliar o trabalho com a minha vida pessoal e responsabilidades familiares	1,000	,658
Possuir oportunidades para evoluir profissionalmente	1,000	,496
A rapidez com que os colaboradores da minha empresa são promovidos	1,000	,492
Ter um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros	1,000	,683
Reputação pública da empresa	1,000	,498
Ter a autoridade para gerir o trabalho dos outros	1,000	,663
Desempenhar um trabalho que causa um impacto significativo na empresa	1,000	,596
Desempenhar um trabalho que me permita ajudar pessoas	1,000	,712
Desempenhar um trabalho que vai de encontro aos meus valores e princípios	1,000	,664
Trabalhar numa empresa com políticas justas e imparciais	1,000	,563
Trabalhar numa empresa que se preocupa com causas sociais	1,000	,674
A preocupação que existe pelos colaboradores da empresa	1,000	,573
A oportunidade de fazer parte de uma equipa	1,000	,494
Ter uma chefia que providencia um feedback preciso e construtivo acerca do trabalho desenvolvido	1,000	,529
Trabalhar num ambiente de trabalho dinâmico e divertido	1,000	,524
Trabalhar num ambiente de trabalho em que há reconhecimento pelo trabalho bem realizado	1,000	,543
Ter um trabalho que permita a constante interação social	1,000	,474
Possuir uma boa relação com os meus colegas	1,000	,763
Possuir uma boa relação com a minha chefia	1,000	,745

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Anexo 3) Matriz de componentes rotativa

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
V1						,822	
V2						,812	
V3						,696	
V4					,680		
V5					,604		
V6	,854						
V7	,804						
V8	,719						
V9	,520						
V10	,434	,439					
V11	,447	,427					
V12							,796
V13							,738
V14	,582						
V15				,550			
V16				,796			
V17				,618			
V18				,791			
V19		,417		,424			
V20		,776					
V21		,662					
V22		,576			,400		
V23		,721					
V24					,507		
V25							
V26			,492		,405		
V27		,427	,457				
V28			,506				
V29			,417				
V30			,836				
V31			,822				

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

Rotação convergida em 7 iterações