

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Geração Y – Desafios Geracionais na Retenção de Talento nas Consultoras, em Portugal**

André Filipe Pereira Machado

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo, Prof. Auxiliar Convidada,  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Geração Y – Desafios Geracionais na Retenção de Talento nas  
Consultoras, em Portugal**

André Filipe Pereira Machado

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo, Prof. Auxiliar Convidada,  
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020





## **Agradecimentos**

Seria injusto entregar esta dissertação sem fazer uma menção honrosa a todos aqueles que tiveram um papel importante naquilo que foi o meu percurso durante a realização da mesma, aos quais estou bastante agradecido por todo o apoio.

Numa altura marcada por um contexto social atípico, o que trouxe algumas dificuldades durante a realização desta dissertação, foi necessário, ao longo dos meses, fazer algumas adaptações ao trabalho que tinha sido inicialmente planeado. Assim, o apoio e compreensão da minha orientadora, a Professora Carla Rebelo, foi fundamental para que o rumo nunca fosse perdido.

Para além disto, o apoio da minha família, que infelizmente acabou por ter um percurso marcado pela doença COVID-19, foi também muito importante para que a motivação de entregar a dissertação no prazo estipulado fosse mantida, destacando-se o papel da minha mãe e do meu pai.

Por fim, não poderia deixar de fazer um agradecimento final a todos aqueles que responderam ao meu questionário e aos vários estudantes do Iscte com quem tive oportunidade de partilhar meses desafiantes durante a elaboração da dissertação.

Um grande obrigado a todos aqueles que, direta ou indiretamente, foram importantes na realização da minha dissertação.



## Resumo

A retenção de talento é uma problemática presente diariamente no trabalho dos gestores. Quando falamos da área da consultoria, esta torna-se uma problemática ainda mais relevante, sobretudo quando, atualmente, existem três gerações distintas a coexistir no mesmo local de trabalho. Este facto faz com que o enorme desafio que é reter *millennials* se torne ainda maior, visto que a motivação destes tem que coexistir também com as necessidades, satisfação e motivação dos profissionais da Geração X e dos *Baby Boomers*.

Apesar de existir bastante literatura relativa aos desafios inerentes à gestão, motivação e retenção de *millennials*, continua a haver escassez de informação e literatura sobre esta temática em Portugal. Assim, este estudo visa aumentar o conhecimento sobre este assunto em Portugal, focando a investigação apenas no setor da consultoria, um setor muito fustigado pela grande rotatividade voluntária de colaboradores. Deste modo, é expectável que este estudo permita retirar conclusões relativamente aos fatores que afetam positivamente a motivação dos profissionais da Geração Y, e quais os que contribuem para a sua intenção de sair da empresa.

Posto isto, esta investigação baseia-se numa forte pesquisa literária, numa recolha de dados através de um questionário, adotando uma metodologia quantitativa de recolha, e numa análise pormenorizada destes mesmos dados. Assim, tornou-se possível responder às questões de investigação, possibilitando retirar conclusões que permitem perceber da melhor forma quais os fatores que os gestores devem ter em consideração quando gerem a motivação de um *millennial*, no sentido de aumentar a retenção destes profissionais.

**Palavras-Chave:** *Millennial*; Geração Y; Retenção de Talento; Motivação; *Turnover*.

### **Sistema de Classificação JEL:**

M12 – Personnel Management

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effects.





## **Abstract**

Talent retention is a problem present daily in the work of managers. When we talk about the consulting area, it becomes an even more relevant issue, especially when, today, there are three distinct generations coexisting in the same workplace. This fact makes the enormous challenge of retaining millennials even greater, since their motivation must also coexist with the needs, satisfaction and motivation of Generation X and Baby Boomers.

Although there is a lot of literature on the challenges inherent to the management, motivation and retention of millennials, there is still a lack of information and literature on this topic in Portugal. Thus, this study aims to increase knowledge on this subject in Portugal, focusing on research only in the consultancy sector, a sector very harassed by the large voluntary turnover of employees. Thus, it is expected that this study will allow conclusions to be drawn regarding the factors that positively affect the motivation of Generation Y professionals, and which factors contribute to their intention to leave the company.

That said, this investigation is based on strong literary research, data collection through a questionnaire, adopting a quantitative collection methodology, and a detailed analysis of these data. Thus, it became possible to answer the research questions, making it possible to draw conclusions that allow us to better understand which factors managers should take into account when managing the motivation of a millennial, in order to increase the retention of these professionals.

**Key Words:** Millennial; Generation Y; Talent Retention; Motivation; Turnover.

### **JEL Classification System:**

M12 – Personnel Management

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effects.



# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Introdução .....	1
Problema de Investigação .....	1
Objetivos .....	3
Estrutura.....	3
Capítulo 1. Revisão de Literatura .....	5
1.1. Gerações presentes no mercado de trabalho.....	5
1.2. Geração Y ( <i>Millennials</i> ).....	6
1.3. Gestão e Retenção de Talento .....	9
1.4. Gestão e Retenção de <i>Millennials</i> .....	10
1.4.1. Desafios e Obstáculos.....	10
1.4.2. Papel da Liderança.....	11
1.4.3. Como Motivar e Reter um <i>Millennial</i> .....	12
1.5. Gestão de Recursos Humanos e a Retenção e Gestão de <i>Millennials</i> .....	15
1.5.1. <i>Employer Branding</i> .....	15
1.5.2. Definição de <i>Great Place to Work</i> .....	16
1.5.3. <i>Turnover</i> : Conceito e Problemática.....	17
1.5.4. A Relevância das Remunerações.....	20
Capítulo 2. Contextualização de Mercado .....	21
2.1. Setor da Consultoria em Portugal .....	21
Capítulo 3. Metodologia.....	25
3.1. Contextualização .....	25
3.2. Método de Investigação.....	26
3.2.1. Estudo Quantitativo .....	26
3.2.2. Hipóteses.....	27
3.2.3. População .....	31
3.2.4. Amostra .....	31

3.2.5. Instrumentos .....	32
3.2.6. Procedimento .....	33
Capítulo 4. Análise dos Dados .....	35
4.1. Análise sociodemográfica da amostra .....	35
4.2. Análise ao modo como os <i>millennials</i> percecionam a sua própria geração .....	40
4.3. Análise à visão dos <i>millennials</i> sobre trabalhar numa empresa de consultoria .....	42
4.4. Análise aos fatores motivacionais percecionados pelos <i>millennials</i> .....	43
4.5. Validade.....	45
4.6. Testes a ser utilizados e pressupostos .....	46
4.7. Correlação entre variáveis e verificação das hipóteses .....	47
Capítulo 5. Conclusões e Recomendações .....	57
Capítulo 6. Implicações, Limitações e Pesquisa Futura .....	63
6.1. Implicações.....	63
6.2. Limitações e Pesquisa Futura .....	64
Referências Bibliográficas .....	67
Anexos .....	71
Anexo A: Questionário .....	73
Anexo B: Estudo das Correlações de <i>Pearson</i> referente às Hipóteses 1, 5, 9 e 13 .....	81
Anexo C: Estatísticas de Grupo referentes às Hipóteses 2, 6, 10 e 14.....	83
Anexo D: Teste T para amostras independentes referente às Hipóteses 2, 6, 10 e 14 .....	85
Anexo E: Estatísticas Descritivas referentes às Hipóteses 3, 7, 11 e 15.....	87
Anexo F: Teste ANOVA <i>One Way</i> referente às Hipóteses 3, 7, 11 e 15 .....	89
Anexo G: Teste de Normalidade referente às Hipóteses 3, 7, 11 e 15 .....	91
Anexo H: Teste da Homogeneidade de Variâncias referente às Hipóteses 3, 7, 11 e 15 .....	93
Anexo I: Teste <i>Post Hoc</i> de <i>Tukey</i> HSD referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16.....	95
Anexo J: Estatísticas Descritivas referentes às Hipóteses 4, 8, 12 e 16 .....	101
Anexo L: Teste ANOVA <i>One Way</i> referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16 .....	103
Anexo M: Teste de Normalidade referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16 .....	105
Anexo N: Teste da Homogeneidade de Variâncias referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16 .....	106

# Índice de Figuras e Tabelas

## Figuras

Figura 1.1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	13
Figura 2.1: <i>Size of the global consulting industry (2011-2016)</i> .....	22
Figura 2.2: <i>Global Consulting Market (per segment / region)</i> .....	23
Figura 2.3: <i>Size of the global management consulting market from 2011 to 2020</i> .....	24
Figura 2.4: <i>Industry revenue of business and other management consultancy activities in Portugal from 2011 to 2023 (in million U.S. dollars)</i> .....	24
Figura 3.1: Modelo Conceptual.....	29
Figura 4.1: Distribuição da amostra por ano de nascimento .....	35
Figura 4.2: Distribuição da amostra por género .....	36
Figura 4.3: Distribuição da amostra por nacionalidade .....	36
Figura 4.4: Distribuição da amostra por país de residência.....	37
Figura 4.5: Distribuição da amostra por área de residência .....	37
Figura 4.6: Distribuição da amostra por nível de escolaridade .....	37
Figura 4.7: Distribuição da amostra por ocupação atual .....	38
Figura 4.8: Distribuição da amostra por tipo de empresa de consultoria .....	38
Figura 4.9: Distribuição da amostra por experiência profissional.....	39
Figura 4.10: Distribuição da amostra por número de empresas em que trabalhou.....	40
Figura 4.11: Distribuição da amostra por tempo na empresa atual .....	40
Figura 4.12: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre as características dos <i>millennials</i>	41
Figura 4.13: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre as competências dos <i>millennials</i>	42
Figura 4.14: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre o trabalho numa empresa de consultoria .....	43

## Tabelas

Tabela 4.1: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre os fatores motivacionais no trabalho .....	44
Tabela 4.2: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre os fatores que influenciam a decisão de mudar de trabalho .....	45
Tabela 4.3: Estudo das Correlações de <i>Pearson</i> , Hipótese 1 .....	47
Tabela 4.4: Teste T para amostras independentes, Hipótese 2.....	47
Tabela 4.5: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 3 .....	48
Tabela 4.6: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 4.....	48
Tabela 4.7: Estudo das Correlações de <i>Pearson</i> , Hipótese 5 .....	49
Tabela 4.8: Teste T para amostras independentes, Hipótese 6.....	49
Tabela 4.9: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 7 .....	50
Tabela 4.10: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 8.....	51
Tabela 4.11: Estudo das Correlações de <i>Pearson</i> , Hipótese 9 .....	51
Tabela 4.12: Teste T para amostras independentes, Hipótese 10.....	52
Tabela 4.13: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 11 .....	52
Tabela 4.14: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 12.....	53
Tabela 4.15: Estudo das Correlações de <i>Pearson</i> , Hipótese 13 .....	53
Tabela 4.16: Teste T para amostras independentes, Hipótese 14.....	54
Tabela 4.17: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 15 .....	54
Tabela 4.18: Teste ANOVA <i>One Way</i> , Hipótese 16.....	55



## Introdução

### Problema de Investigação

A Geração Y, ou *Millennials*, são os indivíduos nascidos entre 1987 e 2000. Esta geração trouxe consigo enormes mudanças e desafios associados aquilo que é a retenção de talento desta mesma geração. Em 2018, segundo um estudo do Jornal Expresso (2018), os *millennials* correspondiam já a 32% da força de trabalho nacional e 50% a nível global, e, para além disto, como será explorado mais à frente durante esta dissertação, estes profissionais em início de carreira procuram, cada vez mais, condições de trabalho e benefícios diferentes dos trabalhadores da Geração X (nascidos entre 1965 e 1986) e dos *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964). Assim, perceber quais são as práticas de recursos humanos que levam a uma maior capacidade de retenção de talento da Geração Y é, nos dias de hoje, um dos principais desafios de qualquer empresa. Aliado a isto, segundo (Singh, 2017), existe ainda um problema, bem patente e presente nas empresas de consultoria e auditoria, assim como em grande parte dos setores, relacionado com a difícil coexistência de três gerações distintas no mesmo local de trabalho, o que obriga a que os gestores adaptem constantemente a forma como gerem os seus colaboradores, sem colocar em causa a satisfação e identificação organizacional de todos os outros, procurando manter o melhor talento dentro da empresa. Segundo Merrick (2016), ter gerações diferentes no mesmo local de trabalho significa expectativas e necessidades muito diferentes relativamente à vida profissional. Posto isto, esta mesma diferença de expectativas e necessidades obriga à já mencionada constante adaptação das políticas de recursos humanos implementadas numa empresa, de modo a adaptar as mesmas às distintas características dos *millennials*, cujos valores afetam a forma como estes vêem o trabalho e as condições do mesmo (Smith & Galbraith, 2012). Assim, só compreendendo quais as necessidades e expectativas da Geração Y será possível recrutar e reter os profissionais desta mesma geração (Calk & Patrick, 2017), que constituem a futura liderança mais imediata das empresas, o que é provado pelo facto de, segundo um estudo do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, em parceria com a Deloitte e a Sonae, em 2018, 35% dos *millennials* já assumiam cargos de liderança em empresas nacionais.

Segundo Ertas (2015), os trabalhadores pertencentes à Geração Y são mais propensos a mudar de emprego do que os trabalhadores das restantes gerações presentes no mercado de trabalho, o que faz com que, nas consultoras, a retenção de talento seja um dos principais problemas que as empresas deste setor enfrentam, tal como iremos perceber ao longo da análise dos dados coletados através do questionário implementado durante este estudo, isto porque a

experiência enquanto consultor é, muitas vezes, vista pelos *millennials* como uma rampa de lançamento e como um ponto de partida na sua experiência profissional, sendo que, após um curto período na empresa, acabam por abraçar outro tipo de desafios em empresas com características distintas. Esta grande rotatividade dos consultores deve-se essencialmente às características do trabalho realizado numa empresa de consultoria, caracterizado por ser bastante intenso e exigente, e por requerer uma enorme disponibilidade horária, o que, no entanto, acaba por estar associado a um grande crescimento pessoal e profissional dos profissionais que, apesar deste fator, acabam por abandonar a empresa procurando um maior *work-life balance* quando sentem que a aprendizagem começa a entrar numa fase de estagnação ou quando percecionam um desequilíbrio entre o que sentem que entregam à empresa e o que recebem da mesma..

Segundo um estudo realizado pela Deloitte (2018), aplicado a 10 455 *millennials* de 36 países, no ano de 2018, 43% destes indivíduos tencionavam deixar o seu local de trabalho dentro de dois anos e apenas 28% desejava ficar mais de 5 anos na empresa atual, sendo que ambos os valores eram mais negativos quando comparados com os registados em anos anteriores. Posto isto, durante esta investigação, onde se irá estudar quais os desafios associados à retenção de talento de profissionais da Geração Y e quais os principais fatores motivacionais dos mesmos no local de trabalho, é expectável que se consigam estabelecer algumas relações de causalidade entre diferentes práticas de recursos humanos e a retenção de trabalhadores jovens em várias consultoras, em Portugal, de modo a perceber como é possível diminuir o *turnover* de *millennials* em empresas de consultoria, procurando soluções para um problema que é cada vez mais comum no mercado das empresas de consultoria e que tem associadas bastantes consequências como por exemplo os custos associados ao recrutamento, integração e formação de novos profissionais – custos estes que, segundo um estudo da Watson Wyatt Inc (2005), correspondem entre 48% a 71% do salário do funcionário -, a perda de conhecimento e contactos para a concorrência ou até problemas associados à cultura organizacional motivados pela saída de profissionais influentes e com forte presença no local de trabalho. No limite, a continuidade ou sustentabilidade da empresa pode estar em causa se o tema da retenção de talento não for tido em conta por parte dos gestores.

Assim, este estudo deverá responder às seguintes questões de investigação:

1. Que competências e características, na opinião dos *millennials*, caracterizam os profissionais desta geração?



2. Que características de trabalho são mais valorizadas pelos *millennials* a trabalhar em consultoras, em Portugal?
3. Que fatores têm maior influência na motivação dos *millennials* que trabalham em consultoras em Portugal?
4. Que fatores têm maior influência na vontade dos *millennials* que trabalham em consultoras em Portugal mudarem de emprego?
5. O género, a idade, a experiência profissional e o tipo de empresa de consultoria em que trabalham, afeta o modo como os *millennials* portugueses são impactados pelos diversos fatores?

### **Objetivos**

Os objetivos associados à realização deste estudo prendem-se, essencialmente, com a resposta fundamentada às questões de investigação estruturadas, percebendo quais as práticas de recursos humanos diretamente associados à capacidade das empresas de consultoria em Portugal reterem os seus profissionais da Geração Y, associando estas mesmas práticas às características de trabalho mais valorizadas pelos profissionais desta geração. Para além disto, com este estudo pretende-se ainda perceber que fatores contribuem diretamente para a vontade dos *millennials* que trabalham em empresas de consultoria em Portugal mudarem de emprego, bem como quais os principais desafios que estas mesmas empresas necessitam de saber enfrentar para reter um profissional pertencente a esta geração.

Para além disto, outro dos principais objetivos deste estudo passa por construir algumas diretrizes que possam ajudar empresas de consultoria, sediadas em Portugal, a perceber como podem diminuir o problema da grande rotatividade dos seus profissionais da Geração Y.

### **Estrutura**

De modo a ser possível retirar conclusões fundamentadas e baseadas em dados objetivos, esta dissertação conta com uma revisão de literatura profunda, na qual se procurou abordar as temáticas relacionadas diretamente com as questões de investigação estruturadas para o estudo. Para além disto, de modo a conhecer o mercado no qual o estudo incide, no Capítulo 2, será feita uma análise e enquadramento ao setor da consultoria em Portugal.

Após as contextualizações necessárias à realização e perceção do estudo, no Capítulo 3 será abordada a metodologia de pesquisa e análise de dados utilizada, bem como irá ser explicado o modelo concetual do estudo e descritas as hipóteses definidas para o mesmo. De seguida, e

tendo já uma perfeita percepção de qual a metodologia utilizada, será feita a análise dos dados coletados através do questionário, análise esta que permitirá, no Capítulo 5, retirar conclusões relacionadas com os resultados, bem como construir algumas recomendações.

Por fim, no Capítulo 6, serão descritas as implicações e limitações da pesquisa feita e, conseqüentemente, dos resultados obtidos, bem como serão dadas algumas recomendações para pesquisas futuras, seguindo-se as referências bibliográficas e os anexos associados à construção do estudo.

# Capítulo 1

## Revisão de Literatura

### 1.1. Gerações presentes no mercado de trabalho

Nos dias de hoje, estamos perante uma realidade que, cada vez mais, resulta numa convivência diária entre quatro gerações distintas em contexto de trabalho e, obviamente, este é um fator que influencia, tanto positivamente como negativamente, a satisfação de todos os colaboradores no local de trabalho e, conseqüentemente, a retenção de talento destas mesmas gerações. Esta é uma problemática que, tendo em conta as características atuais do tecido empresarial, caracterizado por uma maior oferta de trabalho do que procura, e dos profissionais provenientes das gerações mais jovens (Gerações Y e Z), que como vamos perceber ao longo do estudo, segundo um estudo da Randstad de 2019, são as gerações com maior suscetibilidade à mudança de emprego, tem um impacto bastante grande na retenção dos colaboradores destas mesmas gerações.

Apesar de não existir um consenso relativamente ao início e fim de cada uma das gerações, sendo este um tema que gera bastante discordância entre vários autores, durante esta análise irão ser utilizadas as definições de Calk & Patrick (2017), também defendidas por Dokadia, Rai & Chawla (2015). Posto isto, neste momento temos quatro gerações a conviver diariamente no mercado de trabalho, em grande parte das empresas, sendo elas a Geração *Baby Boomers* (1946-1964), a Geração X (1965-1986), a Geração Y ou *Millennials* (1987-2000) e a Geração Z (2001-Presente). Relativamente à Geração mais experiente, os *Baby Boomers*, estes são descritos por Sharon (2015) e Venter (2017) como sendo pessoas competitivas, leais, materialistas, éticas, *workaholic* e conservadores tecnologicamente. Em relação à Geração X, esta é uma geração composta por profissionais criativos, adaptáveis, céticos, independentes, empreendedores, mais abertos ao uso da tecnologia, mas menos leais e com menos respeito pela hierarquia quando comparados com os profissionais da Geração *Baby Boomers* (Weston, 2001). Para além disto, segundo Werth & Werth (2011) esta é ainda uma geração que procura um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (*work-life balance*). Por sua vez, a Geração Y, que está, nos dias de hoje, a impactar fortemente o tecido empresarial por serem indivíduos que cresceram num contexto social bastante diferente, obrigando à alteração de hábitos por parte das empresas, e que será abordada mais profundamente ao longo desta revisão de literatura, é composta por profissionais que, ao longo do seu desenvolvimento, foram expostos a condições sociais e económicas bastante diferentes das restantes gerações já abordadas, o que lhes confere

características bastante distintas dos profissionais mais experientes (Thompson & Gregory, 2012). Por último, a Geração Z, diz respeito à mais recente força de trabalho a entrar no mercado, sendo estes indivíduos ainda muito pouco experientes e com pouca presença em empresas de consultoria. Ainda assim, convém frisar algumas das características destes indivíduos, que são fortemente ligados às tecnologias, pouco identificados com as empresas onde trabalham, procurando novos desafios recorrentemente, e ambiciosos no que concerne a objetivos de progressão de carreira (Miranda et al., 2015). Para além disto, segundo os mesmos autores, esta é uma geração cujos indivíduos são bastante ativos e diretos, mas também muito impacientes e incontroláveis, sendo, a nível pessoal, muito diferentes dos indivíduos das restantes gerações.

Assim, a gestão de uma organização onde constam profissionais das gerações anteriormente mencionadas é, cada vez mais, um desafio para todos os gestores, dado que, como é possível verificar, as características dos indivíduos das várias gerações são bastante distintas e, muitas vezes, divergentes, o que nos leva a pensar numa das principais problemáticas dos dias de hoje: Como reter e motivar os colaboradores de cada uma das gerações, sem colocar em causa a satisfação dos profissionais das restantes?

## **1.2. Geração Y (*Millennials*)**

Uma geração define-se como sendo um conjunto de pessoas, nascidos num determinado período de tempo, que viveram acontecimentos económicos, históricos, políticos ou sociais em comum, acontecimentos estes que exerceram uma forte influência no comportamento das pessoas dessa geração, afetando os seus valores, crenças, atitudes e características pessoais (Thompson & Gregory, 2012). Quando falamos da Geração Y, ou os *millennials*, a geração internet e dos nativos digitais, esta é uma geração diferente das demais, que veio revolucionar a forma como as empresas devem encarar o trabalho e os seus trabalhadores. Esta é uma geração cujos indivíduos são excepcionalmente experientes relativamente às tecnologias e altamente conectados à internet (Anderson *et al.*, 2017). Assumindo que a Geração Y é composta pelas pessoas nascidas entre 1987 e 2000, como é defendido e aceite por Calk & Patrick (2017) e por Dokadia, Rai & Chawla (2015), podemos caracterizar os jovens nascidos entre este período de tempo como tendo uma visão diferente da vida, do emprego e das relações pessoais, pondo os seus interesses e necessidades individuais acima do coletivo. Relativamente à relação que esta geração tem com o trabalho, segundo Thompson & Gregory (2012), os *millennials* têm bastante facilidade em mudar de emprego caso este não os satisfaça na sua plenitude, e sentem que as

empresas devem ter em conta as necessidades específicas de cada colaborador individualmente, preferindo que as organizações onde trabalham os tratem de maneira individual, que invistam bastante nos colaboradores e que tenham em conta as suas opiniões durante a tomada de decisão. Para além disto, os *millennials* procuram empresas que oferecem oportunidades de crescimento e evolução de carreira, com uma rotina de trabalho variada e uma abordagem dinâmica e inovadora (Terjesen, Vinnicombe & Freeman, 2007), sendo esta uma geração que tem como prioridade a aprendizagem (Erickson, 2011). No entanto, e apesar de serem individualistas, esta geração é composta por indivíduos menos independentes comparativamente com as gerações anteriores, derivado do facto do seu crescimento, na sua grande maioria, ter sido acompanhado por controlo acentuado e preocupação excessiva de pais bastante cautelosos (Anderson *et al.*, 2017). Por outro lado, a forma como foram educados, leva os indivíduos desta geração a serem pessoas confiantes, otimistas e que aceitam facilmente pessoas de outras culturas (Werth & Werth, 2011).

Hoje em dia, estamos perante um mercado de trabalho em que existe uma maior oferta por parte dos empregadores do que procura por parte dos trabalhadores, o que torna os indivíduos da Geração Y ativos fundamentais para as empresas, o que afeta a forma como estes lidam com os empregadores, aumentando bastante a sua autoestima e autoconfiança, e tornando-os inconformados, sempre à procura de promoções e novas oportunidades, levando a conflitos no trabalho com maior frequência devido ao facto dos profissionais desta geração preferirem estruturas organizacionais horizontais e estilos de liderança pouco rígidos, o que leva a que o mercado nos dias de hoje seja um *candidate driven market*. Apesar disto, os *millennials*, são bastante abertos à mudança, tolerantes, éticos no trabalho, e bastante desenvolvidos ao nível da liderança, o que faz com que procurem constantemente empresas com a menor distância possível ao poder e com que não se adaptem facilmente a escalas hierárquicas fechadas. Para além disto, segundo o estudo Randstad Employer Brand Research (2019) esta geração procura garantir um equilíbrio perfeito entre a vida pessoal e o trabalho, e valorizam menos o aspeto financeiro do que os indivíduos da Geração X, pois apesar de se preocuparem com as remunerações, apenas se sentem motivados caso os este fator não invalide um bom *work-life balance* e oportunidades de progressão de carreira. Além dos já mencionados, os *millennials* preocupam-se mais com aspetos como a integração social, as recompensas e sanções sociais, a atuação em grupos informais, o conteúdo do cargo e tarefas desempenhadas, e aspetos emocionais. Contudo, a Geração Y não deixa de ser composta por pessoas consumistas que se preocupam com o salário, mas não tanto como os indivíduos nascidos na geração anterior.

Tendo em conta todas estas características que diferenciam a Geração Y das restantes, o grande desafio para os gestores, segundo Falaster, Ferreira e Reis (2015), é compartilhar o espaço corporativo e lidar com as diferenças de comportamentos que as gerações de trabalhadores apresentam. Assim, de modo a reter um jovem da Geração Y nos quadros da empresa, é necessário que os gestores entendam os objetivos destes trabalhadores, percebam o que os motiva e o que valorizam, e que tenham em conta 5 dimensões que podem contribuir diretamente para a retenção destes trabalhadores, segundo Berthon, Ewing e Hah (2005) que são: rotina de trabalho; interação social; desenvolvimento profissional; benefícios econômicos; e responsabilidade social. Para além dos anteriormente mencionados, segundo Myers & Sadaghiani (2010), é também necessário ter em conta três fatores que podem influenciar as relações de trabalho de um profissional da Geração Y, que são a oportunidade constante de receber *feedback* frequente dos supervisores, a transparência das chefias e a oportunidade de trabalhar em equipa.

Tendo em conta as suas características, os *millennials* exigem formas de gestão bastante distintas do passado, sendo profissionais que não se sentem intimidados com antiguidade ou *status* de outros profissionais, e exigindo o mesmo reconhecimento e atenção por parte das chefias (Balda & Mora, 2011; Thompson & Gregory, 2012).

Assim, sendo as características dos *millennials* tão diferentes das restantes gerações, fruto do contexto social em que estes se desenvolveram, as empresas e os gestores necessitam, cada vez mais, de perceber qual a melhor forma de gerir as expetativas, necessidades e motivações dos colaboradores pertencentes a esta geração, de modo a minimizarem os problemas associadas à dificuldade de retenção de um profissional da Geração Y (Stewart *et al.*, 2017). Para além disto, segundo Calk & Patrick (2017), as motivações e necessidades dos *millennials* são bastante voláteis e alteram-se num curto espaço de tempo, pelo que é importante e crucial que as lideranças façam um trabalho contínuo de avaliação e adaptação das suas práticas de gestão (Anderson *et al.*, 2017). Não obstante o já mencionado, os gestores devem, no entanto, nunca ignorar as necessidades e expetativas dos profissionais das restantes gerações, pois só assim será possível promover uma boa relação de trabalho dentro da empresa, o que vai ao encontro da necessidade dos *millennials* de trabalharem num espaço de partilha e caracterizado por boas relações internas. Posto isto, é possível verificar que a problemática da retenção de talento proveniente da Geração Y é um desafio bastante grande para todos os gestores, existindo ainda várias questões por responder relativamente a esta temática, por se tratarem de profissionais com características muito especiais e diferenciadas, nunca antes vivenciadas pelo tecido empresarial.

### **1.3. Gestão e Retenção de Talento**

O tecido empresarial é, nos dias de hoje, cada vez mais, uma realidade em constante mutação e, este fator, leva a que as necessidades e motivações dos colaboradores das diferentes gerações variem bastante ao longo do seu período em determinada empresa. Isto obriga a que sejam feitas, por parte dos gestores, autorreflexões contantes, de modo a chegarem até às melhores práticas de gestão, com o objetivo de reter o talento de cada uma das gerações, adaptando estas mesmas práticas ao facto das várias situações e características dos trabalhadores serem distintas e dinâmicas (Samson *et al.*, 2017).

De modo a perceber qual é, efetivamente, o papel da gestão na retenção de talento, neste caso proveniente da Geração Y, torna-se fundamental definir o que se entende por talento, e o porquê desde ser o ativo mais importante de qualquer organização. Assim, segundo Van der Sluis (2018), o talento consiste numa habilidade ou capacidade inata possuída por alguém, devendo esta ser captada e desbloqueada pelos gestores das organizações, enquadrando-os na missão e objetivos das mesmas. Para além disto, o talento pode também ser percebido como valores e competências adquiridas através de experiências anteriores, que constituem o capital intelectual das pessoas e que, competitivamente, permitem-nas diferenciar das restantes (Klein, 1998). Por sua vez, Ulrich (2014), defende que o talento é construído pela conjugação de três fatores - Contribuição, Comprometimento e Competência – sendo que a estes três fatores é necessário que, de forma a que os colaboradores sejam efetivamente considerados talento da empresa, estes sejam complementados por uma forte proposta de valor por parte da organização, garantido que os colaboradores se sentem identificados com as tarefas desempenhadas. Assim, é possível perceber que, para que exista talento na organização, este não depende apenas das capacidades inatas dos colaboradores, como também de toda a envolvente externa, sendo necessário adaptar as condições internas, externas e motivacionais às características de cada colaborador e respetiva geração a que pertence, não existindo uma abordagem perfeita e uniforme de gestão e retenção de talento para qualquer uma das gerações.

Sendo a retenção de talento um dos maiores desafios que, atualmente, afetam todas as organizações (Das *et al.*, 2013), devido à complexidade adjacente ao facto de gerir profissionais de 3 gerações diferentes, é necessário que os gestores de topo percebam as motivações e necessidades de cada uma das gerações presentes na sua estrutura organizacional, de modo a que o investimento no capital humano, que tem um grande impacto nas organizações, possa ser feito de forma pensada, estruturada e sustentável. Para além disto, a percepção que os colaboradores têm do trabalho tem vindo a sofrer alterações constantes, sendo que, como é possível concluir através do já mencionado estudo Randstad Employer Brand Research (2019),

hoje a satisfação já não é primordialmente proporcionada apenas pelas remunerações, havendo cada vez mais uma preocupação crescente com questões relacionadas com oportunidades no estrangeiro, pacotes de benefícios atrativos, horários flexíveis, oportunidades formativas e de progressão de carreira, e condições de trabalho que permitam um equilíbrio perfeito entre a vida pessoal e o trabalho, pelo que os gestores têm, cada vez mais, a necessidade de estar atentos a este tipo de fatores de modo a reter os *millennials*, e, conseqüentemente, garantir uma contínua vantagem competitiva relativamente aos concorrentes.

## **1.4. Gestão e Retenção de *Millennials***

### **1.4.1. Desafios e Obstáculos**

Como tem vindo a ser referido ao longo do presente enquadramento teórico, um dos grandes desafios de qualquer organização em atividade nos dias de hoje é a conciliação de três ou quatro gerações distintas no mesmo espaço de trabalho. Assim, este desafio começa desde o primeiro dia de qualquer profissional numa empresa, sendo a socialização e integração uma das principais dificuldades quando falamos de gerir pessoas, por vezes, com mais de vinte anos de diferença em termos de experiência profissional. Posto isto, numa fase inicial, muitas vezes a integração dos elementos mais novos da organização é assegurada pelos profissionais mais experientes, através de alguns processos de socialização e integração (Myers & Sadaghiani, 2010). No entanto, também segundo Myers & Sadaghiani (2010), os profissionais mais experientes, habitualmente, acabam por questionar alguns dos valores e motivações dos *millennials*, demonstrando também alguma resistência às suas necessidades, atitudes e características, o que dificulta bastante o processo de integração inicial.

Para além da integração e socialização, todo o percurso de um *millennial* numa empresa é altamente impactado pelo facto de este partilhar o mesmo espaço e ambiente de trabalho com profissionais da Geração X ou até dos *Baby Boomers*. Deste modo, os gestores têm o constante desafio de adaptar as condições de trabalho às diferentes perspetivas e motivações relativamente ao trabalho e ao papel da liderança, perspetivas estas que variam de geração para geração (Zemke, Raines & Filipczak, 2013), sendo que estas diferenças ao nível das necessidades e ambições dentro do local de trabalho, conjugadas com as dificuldades de comunicação durante as interações entre profissionais com bastantes anos de experiência de diferença, afetam a satisfação e produtividade dos colaboradores de uma empresa (Myers & Sadaghiani, 2010).

Aliadas a todos os fatores já mencionados, estão todas as restantes questões que poderão afetar diretamente a motivação de *millennials* nas consultoras, e que serão analisadas durante a



presente dissertação, como por exemplo fatores como as oportunidades formativas dinamizadas pela empresa, as oportunidades de progressão de carreira, o plano de benefícios, a oportunidade de fazer projetos no estrangeiro ou a possibilidade de trabalhar a equipa, sendo que todos estes critérios impactam diretamente a forma como os líderes devem moldar as suas ações perante as diferenças geracionais que coabitam no mercado de trabalho atualmente.

#### **1.4.2. Papel da Liderança**

As mudanças geracionais têm associadas, necessariamente, alterações na forma como os líderes das empresas devem gerir a organização e o seu capital humano. Posto isto, o conceito de liderança está em constante mutação e desenvolvimento, adaptando-se aos vários contextos de mudança ao longo dos anos (Soni & Soni, 2013), sendo que, segundo Anderson *et al.* (2017), o estilo de liderança e a sua adaptação às características dos colaboradores tem influência direta na satisfação dos mesmos no trabalho, na sua motivação e no seu desempenho.

Soni & Soni (2013) defendem que a liderança pode ser definida como um processo em que os superiores hierárquicos procuram influenciar os colaboradores a atingir objetivos comuns e a compartilharem a mesma visão, envolvendo-se em interações relevantes e significativas. Para além disto, estes autores defendem ainda a existência de dois tipos de liderança distintos, a liderança transacional e a liderança transformacional. Tanto para os autores anteriormente citados, como para Ali *et al.* (2015), na liderança transformacional, a metodologia de liderança assenta num incentivo, por parte dos líderes, a que os colaboradores vão além das suas aspirações e motivações individuais, focando-se na melhoria contínua da empresa e no desenvolvimento pessoal, dando bastante liberdade criativa aos subordinados e procurando soluções conjuntas de mudança, sendo que este tipo de liderança centra-se bastante na definição de metas e objetivos, procurando aumentar a confiança de todos os colaboradores, nunca descurando as suas necessidades. Por sua vez, relativamente à liderança transacional, para os mesmos autores, esta assenta numa troca de recursos valorizados pelos colaboradores como compensação por comportamentos e atitudes dos mesmos, centrando-se este tipo de liderança nos interesses pessoais de cada colaborador e sendo mais aplicável a contextos mais estáveis e adversos à mudança.

Tendo em conta o foco desta dissertação na Geração Y, torna-se também importante perceber qual o tipo de liderança parece adequar-se mais ao tipo de profissionais que advém desta geração. Para motivar e reter um *millennial*, segundo Thompson & Gregory (2012), a liderança transformacional é a que proporciona melhores resultados, pois estes são profissionais que não valorizam as hierarquias de liderança, preferindo uma estrutura organizacional o mais

horizontal possível e em que os líderes confiem neles e lhes deem liberdade de ação dentro da empresa para estruturar ideias criativas e participar na mudança estratégica da mesma (Smith & Galbraith, 2012). Assim, apesar de um líder transacional incentivar os subordinados a ter a performance necessária através da troca de recursos, este acaba por ser um líder mais distante que exerce um tipo de liderança mais impessoal, o que é pouco valorizado pelos *millennials*, que preferem um ambiente de trabalho e uma liderança o menos rígidos e verticais possível, sentindo-se, por isso, mais motivados e atingindo maiores níveis de desempenho quando estão perante um líder transformacional.

Posto isto, é fundamental que o tipo de liderança se adapte às características e necessidades dos colaboradores, sendo a relação líder-subordinado um dos fatores críticos no que toca à retenção e gestão de um profissional de qualquer uma das gerações presentes no mercado de trabalho (Anderson *et al.*, 2017).

#### **1.4.3. Como Motivar e Reter um *Millennial***

Reter e motivar um *millennial* é um desafio e uma problemática para a qual continua sem existir uma resposta clara, visto esta ser uma geração com características muito diferentes das restantes, o que dificulta a sua gestão juntamente com os profissionais da geração dos *Baby Boomers*, da Geração X e da Geração Z. É, por isto, fundamental que os gestores e líderes percebam de que forma podem e devem motivar os seus colaboradores pertencentes à Geração Y, conscientes das adaptações constantes que devem fazer às suas necessidades, nunca colocando em causa a satisfação e motivação dos restantes profissionais mais experientes, com o objetivo de reter todo o talento da organização, permitindo, conseqüentemente, que exista uma maior gestão e retenção de conhecimento dentro da empresa, e evitando perda de talento para outras empresas, muitas vezes da concorrência. A temática da retenção e motivação de *millennials* torna-se ainda mais crítica quando falamos do setor da consultoria, onde as empresas muitas vezes são vistas pelos profissionais desta geração como uma “rampa de lançamento” para outros desafios em empresas de outros setores, e como uma oportunidade de adquirirem conhecimento, e competências, e de alargaram o seu *background* técnico, abrindo novas portas para outros desafios no mercado de trabalho.

Segundo Sokro (2012), a cultura organizacional necessita de ser continuamente desenvolvida e promovida, com o objetivo de garantir a motivação e identificação organizacional dos colaboradores, de modo a atingirem os objetivos definidos e a melhorarem o desempenho geral da organização, sendo a motivação uma componente muito importante na construção desta cultura organizacional e na garantia de eficiência e excelência do trabalho

realizado pelos colaboradores, estando esta relacionada com o quão comprometidas e satisfeitas as pessoas estão com o seu trabalho e com a organização na qual trabalham. Também segundo o mesmo autor, a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores, comportamentos e atitudes que definem como os colaboradores descrevem a empresa e o negócio. A questão da motivação dos colaboradores da Geração Y é, por isto, crucial na gestão de qualquer consultora, pois trabalhadores motivados, comprometidos e emocionalmente ligados à empresa tendem a ter menos vontade de abandonar a empresa voluntariamente, minimizando uma das grandes problemáticas das consultoras em Portugal, a retenção de *millennials*, que vêm as empresas deste setor, muitas vezes, apenas como uma primeira experiência de aprendizagem.

De modo a perceber da melhor forma como gerir e motivar um profissional proveniente da Geração Y, torna-se crucial o estudo de duas teorias que permitem perceber quais as necessidades mais valorizadas pelos profissionais, e que devem ser tidas em conta pelos gestores, de modo a motivá-los. Assim uma das teorias que se torna bastante relevante abordar é a de Abraham Maslow, que criou em 1943 a Pirâmide de Maslow, na qual, como se pode verificar na Figura 1.1, divide as necessidades humanas, hierarquicamente, em cinco diferentes níveis, que são as necessidades fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e, por fim, as necessidades de autorrealização (Maslow, 1943).



Figura 1.1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow  
Fonte: Maslow (1943)

Como é possível verificar na Figura 1.1, a Pirâmide de Maslow divide-se em cinco níveis de necessidades, sendo que todos eles têm influência na satisfação e motivação de qualquer profissional, no trabalho e na sua vida pessoal. Deste modo, o primeiro nível, referente às necessidades fisiológicas, diz respeito às necessidades básicas e primárias, como a água ou comida, sendo que, em contexto de trabalho, é um nível relacionado com as condições mínimas

e ergonómicas de trabalho. Relativamente ao segundo nível, respeitante às necessidades de segurança, este está relacionado com a segurança pessoal, saúde e um emprego, bem como com alguns benefícios profissionais que assegurem estas necessidades, como por exemplo um seguro de saúde. O nível 3, das necessidades sociais, diz respeito às necessidades humanas relacionadas com a interação social e sentimento de pertença, como por exemplo o amor, a amizade e família, sendo que, neste caso, em contexto de trabalho, estas necessidades centram-se nas interações sociais no trabalho. Em relação ao nível 4, este centra-se na necessidade de estima dos seres humanos, ou seja, necessidades e sentimentos relacionados com a autoestima, o respeito, a liberdade, ou, em contexto profissional, o reconhecimento pelo trabalho realizado e o *status*. Por fim, relativamente ao nível 5, relacionado com a autorrealização, este diz respeito à necessidade do ser humano de se tornar na melhor versão de si próprio, procurando sentir-se realizado nas suas ações e em todas as áreas da sua vida. Deste modo, e apesar de, nos últimos anos, terem sido desenvolvidos alguns estudos que defendem que a hierarquia das necessidades da Pirâmide de Maslow pode variar entre géneros e gerações, esta continua a ser uma teoria que auxilia os líderes na tomada de decisão sobre quais as condições e benefícios que devem dar aos seus colaboradores, com o objetivo de aumentar a sua motivação e satisfação no local de trabalho, de modo a aumentar a produtividade dos mesmos e a reduzir a sua vontade de abandonar voluntariamente a organização.

Para além desta teoria, e devido ao facto da mesma se focar apenas nos níveis de necessidades, assumindo uma incorreta uniformidade entre todas as pessoas, ao longo dos anos têm sido desenvolvidas outras teorias que complementam as conclusões tiradas por Abraham Maslow. Exemplo disto é a teoria de Frederick Herzberg, desenvolvida em 1950, mais conhecida como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que divide as necessidades em dois tipos, isoladas e independentes, que são as baseadas em fatores motivacionais e as motivadas por fatores higiénicos, resultando a satisfação ou insatisfação no trabalho de diferentes causas enquadradas em cada um destes fatores. Relativamente aos fatores motivacionais, estes são intrínsecos ao trabalho, como por exemplo oportunidades de progressão de carreira, reconhecimento pelo trabalho realizado, responsabilidade, e possibilitam diretamente o aumento da produtividade dos colaboradores. Por sua vez, os fatores higiénicos dizem respeito a questões extrínsecas ao trabalho, sendo que se focam no contexto e ambiente em que o trabalho é realizado. Assim, os fatores higiénicos incluem questões como por exemplo a relação com as chefias, as políticas adotadas pela empresa, as relações interpessoais com os pares e subordinados, a segurança no emprego e as condições de trabalho.

Apesar da existência das duas teorias anteriormente abordadas, e de, ao longo dos anos, termos assistido ao desenvolvimento de outras teorias que abordam a mesma temática, estas continuam a ter limitações difíceis de contornar por parte dos gestores e líderes. Componentes como o gênero, a geração, a cultura e as diferenças entre empresas e setores são dificilmente avaliadas nestas teorias, o que dificulta a tomada de decisão dos gestores, que necessitam de se adaptar constantemente às características dos trabalhadores, exigindo da parte deles uma componente de percepção pessoal e capacidade de gerir recursos humanos de modo a garantir a motivação, satisfação e retenção dos profissionais das diferentes gerações. É, por isto, um enorme desafio gerir expectativas e necessidades de *millennials*, quando estes coabitam no mesmo espaço de trabalho de profissionais provenientes de outras gerações com características completamente distintas.

## **1.5. Gestão de Recursos Humanos e a Retenção e Gestão de *Millennials***

### **1.5.1. *Employer Branding***

O *employer branding* permite que determinada empresa se diferencie de outras, atraindo e retendo os melhores profissionais, sendo isto impactado pela forma como a empresa se projeta no mercado de trabalho enquanto empregadora (Lievens & Highhouse, 2003). Segundo Sehgal & Malati (2013), o *employer branding* consiste na percepção dos colaboradores, acionistas, *stakeholders* e público em geral relativamente à imagem da empresa. Para além disto, para Backhaus & Tikoo (2004), o conceito de *employer branding* consiste nos esforços desenvolvidos por uma organização no sentido de promover uma visão, a nível externo e interno, do que a diferencia e a torna atrativa no mercado de trabalho, levando isto a uma maior lealdade à marca e a associações à mesma, bem como a uma maior capacidade de atrair talento. Posto isto, este é um conceito altamente relevante no mercado de trabalho, que afeta diretamente a motivação e produtividade dos trabalhadores e, conseqüentemente, tem um grande impacto na retenção dos mesmos, permitindo também uma simplificação e reordenação de prioridades dentro da empresa.

De modo a perceber teoricamente este conceito, torna-se ainda importante distinguir *employer branding* interno e externo. O interno, diz respeito às ações empreendidas com vista a garantir a retenção e motivação dos colaboradores da empresa, sendo os colaboradores vistos como clientes internos e o trabalho como produto interno (Ewing *et al.*, 2002). Para além disto, segundo Backhaus & Tikoo (2004), o *employer branding* interno visa a criação de uma força e cultura de trabalho comprometidas num conjunto de objetivos organizacionais da empresa. Por

outro lado, o externo é focado no cliente e na atração dos melhores candidatos. Para além disto, segundo Sullivan (2004), o *employer branding* deve conter 8 elementos, que são: cultura de partilha e melhoramento contínuo dentro da organização; equilíbrio entre boa gestão e produtividade; reconhecimento público; colaboradores proativos e interessados em falar da sua experiência na empresa; ser uma marca falada; ser uma empresa de referência no mercado; aumentar a perceção dos candidatos e colaboradores sobre as boas práticas da empresa; e, por fim, estabelecer métricas de *brand assessment*. Para além disto, durante a construção da imagem e visão, interna e externa, da marca, é necessário, segundo Tüzüner & Yüksel (2009), ter em conta três fases distintas. Primeiramente, é fundamental desenvolver o valor que a marca poderá acrescentar aos colaboradores e futuros colaboradores. De seguida, é necessário publicitar este valor externamente (*employer branding* externo), sendo que, depois, deve-se cumprir tudo o que foi publicitado, de modo a garantir a motivação, alta produtividade e retenção dos trabalhadores (*employer branding* interno). Tudo isto deve ser complementado por uma adaptação continuada da proposta de valor da marca em função de novas necessidades, e não descurando as diferentes características dos profissionais das diferentes gerações.

### **1.5.2. Definição de *Great Place to Work***

Aliado aos conceitos de *Employer Branding* e Retenção de Talento tem surgido, nos últimos anos, o conceito de *Great Place To Work*, isto é, o melhor local para trabalhar. Posto isto, os trabalhadores de determinada organização percebem que estão a trabalhar numa excelente empresa quando confiam e gostam das pessoas com quem trabalham, e quando têm orgulho no que fazem.

Segundo os estudos da organização Great Place To Work Institute, a base que define os melhores locais para trabalhar é a confiança. Assim, na perspetiva dos colaboradores, estes vivenciam um bom local de trabalho quando, como já foi referido, confiam e gostam das pessoas com quem trabalham, e quando têm orgulho no trabalho que realizam. Tendo em conta isto, foi desenvolvido o Great Place To Work Trust Model, que permite avaliar a perceção dos colaboradores sobre todos ambientes de trabalho no mundo, e que serve de base a um questionário de clima organizacional, o Trust Index. Este é um modelo que contempla 5 fatores que definem um *great place to work*. São eles a credibilidade, relacionado com a perceção dos colaboradores quanto à credibilidade da liderança, o respeito, relativamente ao respeito que existe entre chefias e colaboradores, a imparcialidade, estando este fator relacionado com a perceção de justiça dentro da organização pelos colaboradores, o orgulho, que analisa como se

sentem os colaboradores relativamente ao seu trabalho, e, por fim, a camaradagem, relacionado com as relações sociais dentro da organização.

Relativamente à perspectiva das lideranças, os melhores locais para trabalhar são onde os objetivos organizacionais são atingidos, onde existem boas relações de trabalho entre colaboradores, e onde exista uma relação à base da confiança. Para além disto, são ainda enumeradas 9 áreas em que as ações da liderança têm um enorme impacto na confiança das organizações. Assim, as lideranças devem ser capazes de cuidar dos colaboradores, apoiando-os em vários momentos, de desenvolvê-los pessoalmente e profissionalmente, de agradecer-lhes, reconhecendo constantemente o trabalho dos colaboradores, de usar práticas de contratação adequadas, de partilhar recompensas equitativamente e celebrar os sucessos, de inspirar os colaboradores da organização, e, por fim, devem saber falar e ouvir todos os colaboradores.

Posto isto, é importante que as empresas que contam na sua estrutura com profissionais da Geração Y adaptem as suas políticas de recursos humanos de modo a garantir que a organização é um *Great Place to Work*, sendo que as características associadas a este tipo de empresas têm, muitas delas, um efeito positivo na performance dos *millennials*, que prezam bastante uma relação de trabalho baseada na confiança.

### **1.5.3. Turnover: Conceito e Problemática**

O *turnover* voluntário é, cada vez mais, um problema enfrentado diariamente por todas as empresas de consultoria, sendo estas vistas, por muitos profissionais, como uma primeira oportunidade para adquirir experiência, conhecimento e competências, alargando o seu conhecimento técnico para além daquilo que é o seu *background* académico e profissional, ingressando depois noutras empresas. Esta é uma problemática muito verificada nas consultoras, que investem bastante nos seus profissionais através de oportunidades formativas e de crescimento pessoal e profissional, pois acabam por perder muito do talento que desenvolvem, o que impacta negativamente a retenção e gestão de conhecimento interno dentro da organização e, conseqüentemente, a performance da organização.

Posto isto, torna-se relevante descrever o conceito de *turnover* voluntário, visto este ser um problema atual, que afeta as metodologias e práticas de retenção de talento adotadas pelos gestores. Assim, pode dividir-se o *turnover* entre o voluntário e o involuntário, ou evitável e não evitável, como é defendido por Abelson (1987). Assim, o *turnover* evitável ou voluntário, é aquele que acontece por iniciativa dos colaboradores, que optam por abraçar novos desafios, em busca de condições salariais e de trabalho diferentes, sendo este o tipo de *turnover* mais

verificado nas consultoras, que, como mencionado anteriormente, são tratadas pelos colaboradores como rampas de lançamento para outros desafios, visto constituírem uma ótima plataforma de desenvolvimento pessoal e profissional e uma escola de conhecimento e competências, dado que numa empresa de consultoria é possível conviver com diversos clientes e setores, o que permite aos profissionais ambicionarem novos desafios com melhores condições salariais e maiores oportunidades de progressão de carreira. Por sua vez, o *turnover* involuntário ou não evitável, diz respeito às saídas motivadas por fatores externos ao trabalho ou ambições do trabalhador, como por exemplo questões familiares ou de mudança de zona geográfica, e às saídas que derivam de fracos desempenhos por parte dos colaboradores. Apesar deste ser também um tipo de *turnover* que afeta algumas empresas, não é a principal problemática das consultoras, que têm maiores dificuldades em lidar com o problema do *turnover* voluntário.

O *turnover*, seja ele voluntário ou involuntário, afeta, obviamente, a retenção e gestão de talento e conhecimento dentro de qualquer organização, pelo que é necessário que os gestores e lideranças estejam constantemente atentos a sinais dos colaboradores que possam indicar que os mesmos têm intenções de sair da empresa, devendo adaptar as práticas de retenção às suas necessidades e intenções, adaptando as mesmas às diferenças geracionais dentro da empresa. É, por isto, um enorme desafio para todas as consultoras conseguir perceber que práticas permitem inverter a visão que os *millennials* têm daquilo que é trabalhar numa empresa de consultoria, de modo a diminuir o *turnover* dentro da empresa e, conseqüentemente, as conseqüências que advém do mesmo.

Segundo Chiavenato (2002), os custos associados ao *turnover* podem ser divididos em três tipologias distintas, sendo elas os custos primários, os custos secundários e os custos terciários. Os custos primários são os relacionados com a substituição de um colaborador, incluindo os gastos financeiros associados ao recrutamento, integração e formação de um novo profissional. Relativamente aos custos secundários, estes dizem respeito a aspetos intangíveis, como por exemplo perda de produtividade ou a influência da saída de um profissional junto dos seus pares. Por fim, os custos terciários são, por exemplo, os causados pela perda de produtividade ou diminuição da qualidade dos produtos, afetando negativamente a imagem da empresa. Resulta assim que, uma das principais conseqüências associadas ao *turnover* voluntário dos colaboradores de uma empresa de consultoria é o impacto financeiro negativo que este tem para qualquer organização. O constante investimento feito pelas consultoras na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores leva a que sejam gastas avultadas quantias naquilo que é a melhoria constante das condições de trabalho dos profissionais das várias gerações. No



entanto, na maioria dos casos, este forte investimento nem sempre se traduz na retenção de talento dentro das consultoras, como já foi explicado anteriormente, o que faz com que este investimento não tenha o retorno esperado. Os profissionais que decidem abandonar uma consultora, muitas vezes para a concorrência, levam consigo todo o conhecimento, competências e contactos adquiridos através do investimento feito pela empresa no seu desenvolvimento, o que faz com que não exista sempre um retorno direto e benéfico para a organização. Para além da perda de conhecimento e competência para outras empresas, as consultoras enfrentam ainda problemas como a menor produtividade dos profissionais recentemente contratados quando comparados com os profissionais mais experientes que acabaram por abandonar a empresa, ou o impacto psicológico que estas saídas têm nos profissionais que ficaram na empresa (Tziner & Birati, 1996). Para além disto, segundo os mesmos autores, as empresas, com a saída de colaboradores voluntariamente, acabam por incorrer noutros custos, que aumentam o impacto negativo do *turnover* voluntário, como por exemplo os custos indiretos associados a interrupções nas vendas ou na produção ou à perda de capital social e relacionamento com o cliente, ou os custos diretos associados ao processo de substituição do profissional, como por exemplo o recrutamento e formação profissional de um novo colaborador.

Posto isto, e de modo a minimizar os custos associados ao *turnover* voluntário de colaboradores, os gestores e líderes, devem ter atenção a vários fatores que impactam a motivação dos colaboradores, como por exemplo a cultura da empresa, as remunerações, os benefícios, a identificação organizacional dos profissionais, a relação com as chefias, as oportunidades formativas e as oportunidades de progressão de carreira, fatores estes cuja relevância na motivação dos profissionais da Geração Y será estudada durante esta dissertação.

Apesar do já mencionado, segundo um estudo citado anteriormente, da Watson Wyatt Inc (2005), a questão mais relevante não é a quantidade de colaboradores que abandonam a empresa, mas sim a qualidade dos mesmos, sendo que este estudo defende ser saudável para uma organização deixar alguns colaboradores com menores níveis de desempenho saírem. Para além disto, este estudo defende ainda que, apesar das organizações que apresentam uma taxa de rotatividade de 15% apresentarem melhores desempenhos do que as organizações que apresentam taxas de rotatividade entre os 30% e os 40%, estas últimas apresentam melhores níveis de desempenho do que as organizações com taxas de rotatividade inferiores a 15%, o que confirma a premissa de que a rotatividade deve acontecer naturalmente. Para além disto, o mesmo estudo indica que o custo médio para substituir um colaborador varia entre os 48% e os

71% do salário do mesmo, no entanto o estudo defende também que este valor, caso o índice de rotatividade ronde os 15%, este custo é superado a curto prazo e de forma sustentável.

Desde modo, apesar de ter consequências negativas em bastantes casos, a rotatividade pode também ter um efeito positivo na produtividade das empresas, pois a perda de funcionários faz parte do negócio, cabendo aos gestores a aplicação das melhores práticas de modo a reter os melhores talentos da organização.

#### **1.5.4. A Relevância das Remunerações**

De entre os fatores mencionados anteriormente que afetam diretamente a motivação dos colaboradores, é importante perceber mais profundamente o impacto do fator remunerações, visto este ser um conceito cuja importância para os profissionais tem variado bastante ao longo dos anos e entre gerações (Bansal, 2017).

A opinião de vários autores difere bastante quanto à relevância das remunerações e outras condições salariais na retenção de talento, acreditando-se que o impacto que estas possam ter no *turnover* voluntário possa divergir entre gerações, sendo que irá ser possível perceber a relevância das remunerações na satisfação dos profissionais da Geração Y durante a análise dos resultados do questionário realizado para aferir quais os fatores que mais influenciam a retenção de *millennials* nas consultoras, em Portugal.

Apesar de Mobley, Griffith & Megline (1979) defenderem que não existe uma correlação direta forte entre as remunerações dos profissionais e o *turnover* voluntário, Griffith, Hom & Gaertner (2000) defendem que quando bons colaboradores não sentem que são recompensados de forma justa e equivalente ao seu desempenho tendem a desmotivar, aumentando a probabilidade de *turnover* voluntário nestes casos. Para além disto, estes autores afirmam que quando os colaboradores tendem a ser recompensados tendo em conta resultados coletivos e não individuais, tendem a sentir que o seu trabalho não é reconhecido, aumentando também, nestes casos, a probabilidade de sentirem desejo de abandonar a organização.

É notória a crescente importância de boas compensações monetárias ao longo dos últimos anos, no entanto, apenas o fator remunerações isoladamente não constitui uma proposta de valor suficientemente apelativa para manter todos os profissionais provenientes de cada geração. As características dos profissionais de cada uma das gerações presentes no mercado de trabalho obriga a adaptações constantes das práticas de retenção de talento aplicadas pelos gestores, sendo que é importante que estes tenham atenção a outros fatores que possam complementar ou atenuar a relevância da questão das remunerações na motivação e satisfações dos profissionais das diferentes gerações.

## Capítulo 2

### Contextualização de Mercado

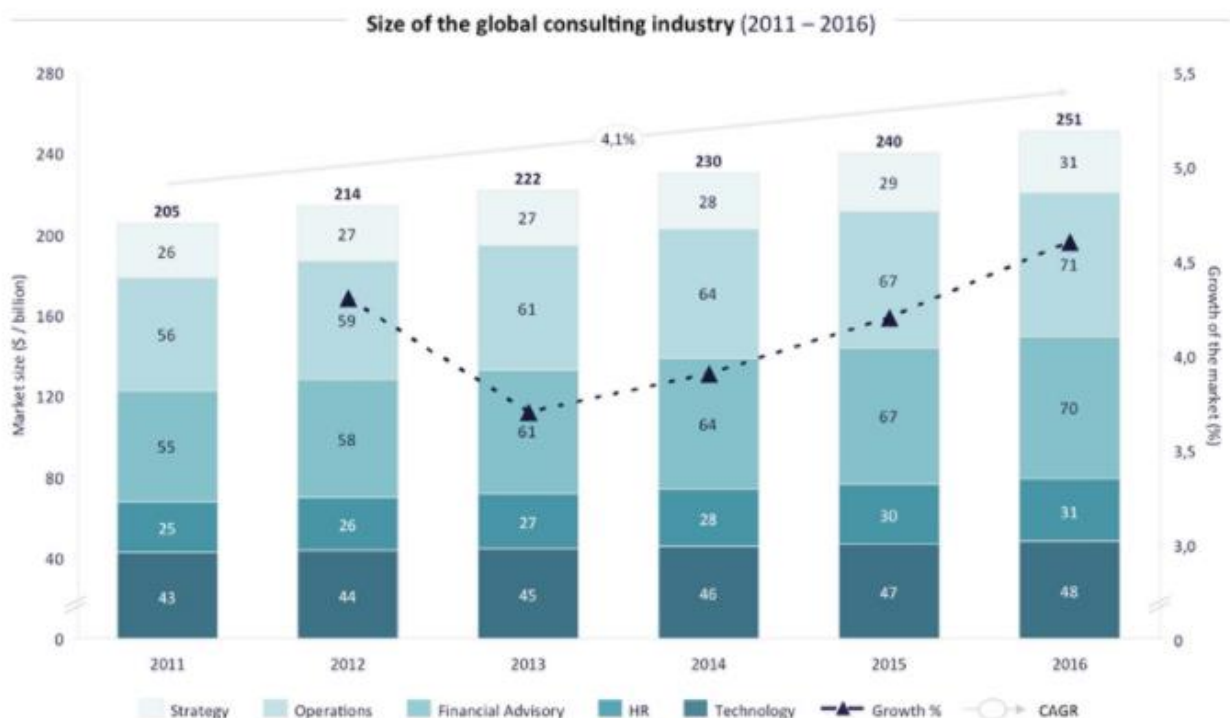
#### 2.1. Setor da Consultoria em Portugal

A consultoria de gestão, nas suas várias áreas, tais como IT, Recursos Humanos ou Finanças, constitui uma das mais antigas atividades do mundo, e uma das que tem verificado um maior crescimento nos últimos anos.

Em Portugal, os primeiros serviços de consultoria apareceram entre os anos de 1940 e 1950, tendo professores universitários e departamentos de grandes empresas sido os pioneiros no que toca à implementação desta tipologia de serviços (Sismet, 1993). Apesar disto, segundo Amorim & Kipping (1999), o primeiro pico de procura deste tipo de serviços aconteceu apenas na década de 60. Nesta altura, a grande maioria dos serviços de consultoria em Portugal eram prestados por empresas francesas, sendo que, segundo Amorim & Kipping (1999), a primeira aparição de uma empresa portuguesa neste setor foi quando se estabeleceu uma parceria entre a CEGOS, uma empresa de consultoria francesa, e a Associação Comercial de Lisboa, formando a CEGOC, que ainda hoje permanece no ativo, e cujo *core business* está ligado a formação de recursos humanos. Para além disto, dos atuais principais *players* do setor da consultoria, o primeiro a atuar em Portugal foi a McKinsey & Company quando, em 1969, contratualizou um projeto com a Companhia União Fabril (CUF). Após isto, devido a variados acontecimentos sociais e económicos, como por exemplo a revolução do 25 de abril, a evolução tecnológica europeia ou a entrada de Portugal na União Europeia, vieram aumentar as oportunidades para que empresas de consultoria internacionais entrassem em Portugal (Amorim & Kipping, 1999). Por esta altura, o tecido empresarial em Portugal era, maioritariamente, composto por PME's, o que levou bastantes empresas de consultoria a fixarem-se em Portugal oferecendo serviços que respondessem às necessidades destas mesmas empresas. Assim, entre meados dos anos 70 e os anos 90, este foi o período em que empresas de consultoria de grande dimensão como a Boston Consulting Group ou a AT Kearney se fixaram em Portugal, oferecendo serviços maioritariamente nas áreas da estratégia e recursos humanos.

Posto isto, apesar do mercado da consultoria se ter fixado e desenvolvido muito tardiamente em Portugal, o seu crescimento tem sido bastante grande e constante, sendo que, em 2008, este setor representava já 0.7% do PIB, com um volume de negócios de mais de 1050 milhões de euros, fixando-se a maioria das empresas de consultoria em Lisboa e no Porto.

A nível mundial, segundo um estudo apresentado no *website* Consultancy devido à grande variedade de serviços oferecidos na área da consultoria, torna-se difícil precisar, efetivamente, o tamanho do mercado global de consultoria. Assim, várias empresas utilizam diferentes definições do mercado de consultoria para calcular o valor do mesmo, sendo de destacar a ALM Intelligence, uma empresa Americana de analistas, que avalia o mercado global de consultoria em cerca de 240 bilhões de dólares americanos, e a FEACO – Federação Europeia de Associações de Consultoria de Gestão, fundada em 1960, e que estima o valor do mercado em 280 bilhões de dólares americanos. Nos últimos anos, o mercado da consultoria a nível global tem crescido de forma gradual, tornando-se num dos mercados mais desenvolvidos da indústria, tal como se pode verificar na Figura 2.1. Relativamente aos vários segmentos de consultoria, analisando a Figura 2.2 é possível verificar que, em 2016, os segmentos com maior representatividade eram os de Consultoria de Operações e Financeira (quase 30% do mercado para cada um destes tipos de serviços de consultoria), sendo que a Consultoria Estratégica corresponde a apenas 12% do mercado, enquanto a consultoria de IT corresponde a 20% do mercado.



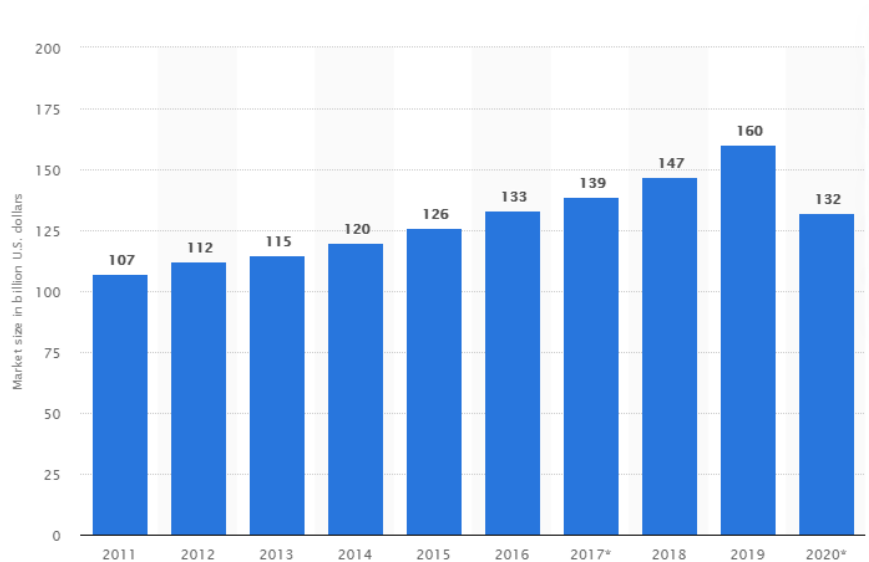
**Figura 2.1: Size of the global consulting industry (2011-2016)**  
 Fonte: Consultancy (2016)

Para além disto, torna-se ainda importante contextualizar que, como é possível verificar através da Figura 2.2, a região EMEA – Europa, Oriente Médio e África apresenta o maior tamanho de mercado na área da consultoria, detendo 41% no valor total. De seguida, segue-se a região da América do Norte, onde o tamanho de mercado corresponde a 40% do tamanho total do mercado global de consultoria.



**Figura 2.2: Global Consulting Market (per segment / region)**  
 Fonte: Consultancy (2016)

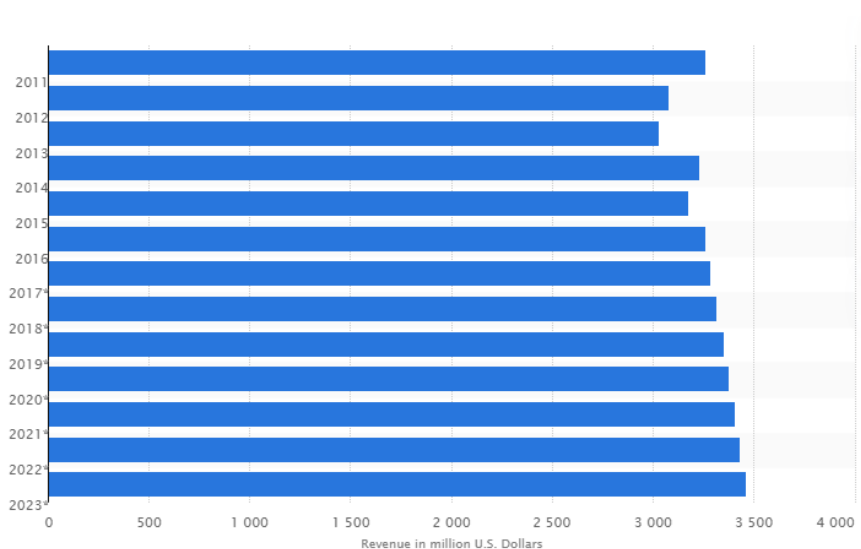
Relativamente a dados atuais, observando a Figura 2.3, e tal como na Figura 2.1, podemos observar que o mercado global de consultoria tem crescido de forma gradual entre 2011 e 2019, o que aumenta a necessidade de recursos humanos para empresas deste mercado, colocando, conseqüentemente, mais pressão na questão da retenção de talento e em todas as problemáticas associadas à mesma. No entanto, devido à doença COVID-19, estima-se que o valor deste mercado diminua para 132 bilhões de dólares americanos em 2020, segundo dados da Statista (2020), observando-se uma descida de quase 30 bilhões de dólares americanos. Esta é uma descida que espelha o impacto que a pandemia poderá ter nos próximos anos no mercado da consultoria, sendo este um mercado bastante dependente da disponibilidade financeira das empresas e da estabilidade e crescimento económico. Também segundo a Statista, as maiores empresas de consultoria em 2019 foram a McKinsey & Company, a Boston Consulting Group e a Bain and Company.



**Figura 2.3:** Size of the global management consulting market from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars)

Fonte: Statista (2020)

Abordando, por fim, o contexto atual do mercado português de consultoria, e recorrendo à Figura 2.4 para esta análise, segundo dados da Statista (2020), entre 2018 e 2023, estima-se que este mercado venha a gerar receitas acumuladas de mais de 20 bilhões de dólares americanos, sendo que uma parte significativa advirá das receitas da consultoria informática, um segmento em constante crescimento. O mercado português da consultoria é, cada vez mais, um mercado bastante relevante a nível europeu, com tendência para um crescimento constante durante os próximos anos, sendo que todas as grandes empresas globais de consultoria de gestão encontram-se já em Portugal, como por exemplo a Deloitte, a McKinsey & Company ou a PwC.



**Figura 2.4:** Industry revenue of business and other management consultancy activities in Portugal from 2011 to 2023 (in million U.S. dollars)

Fonte: Statista (2020)

## Capítulo 3

### Metodologia

Através da aplicação de um questionário, tendo sido a metodologia utilizada exclusivamente quantitativa, e focando a amostra apenas em *millennials* a trabalhar em empresas de consultoria em Portugal, foram coletados dados que possibilitaram o aferir de conclusões relativamente à temática da retenção de talento de profissionais da Geração Y.

Durante este capítulo será explicada toda a metodologia utilizada durante o estudo para a obtenção e análise dos dados, incidindo sobre os instrumentos utilizados, o procedimento da recolha dos dados, as hipóteses definidas e o modelo concetual construído a partir das mesmas.

#### 3.1. Contextualização

Primeiramente, é importante referir que o estudo se centra apenas em Portugal, devido ao facto de existir pouca literatura e estudos realizados relativamente a este tema no país, o que faz com que as conclusões retiradas possam acrescentar real valor a empresas de consultoria e, consequentemente, a colaboradores das mesmas, que poderão ver as suas condições de trabalho mais adaptadas às suas necessidades. Para além disto, segundo o INE (2019), Portugal é um país com a população bastante envelhecida, e este cenário parece vir a repetir-se nos próximos anos, o que leva a que a preocupação das empresas relativamente à retenção dos profissionais mais jovens, da Geração Y, seja cada vez maior. Segundo estes mesmos dados do INE, a população em Portugal tem sofrido quebras anuais, o que, em grande parte, é justificado pelo facto da população ser bastante envelhecida. Esta é uma tendência que se tem verificado ao longo dos últimos anos, sendo que, entre 2013 e 2018, a idade média da população residente em Portugal aumentou de 43,1 para 45,2 anos, e o número de jovens até aos 14 anos decresceu em 114.288 jovens neste mesmo período. Para além disto, no período anteriormente referido, verificou-se também uma diminuição da população ativa, tendo havido um decréscimo de 210.778 pessoas, sendo que, por outro lado, o número de idosos aumentou em 174.82 pessoas. Torna-se ainda relevante focar no facto de que, de 2017 para 2018, existiu um aumento da percentagem de emigrantes que terminaram o ensino superior, sendo que os dados registados no ano de 2018 foi que 40% dos 31.600 emigrantes terminaram o ensino superior, o que demonstra também uma crescente tendência para a saída de mão-de-obra qualificada para o estrangeiro. Todos estes dados demonstram que a preocupação dos gestores e lideranças em

qualquer setor, em Portugal, relativamente à retenção e motivação de profissionais jovens da Geração Y deve ser crescente, pois são estes a próxima geração de líderes das empresas.

A nível mundial, indivíduos entre os 15 e 24 anos representam perto de 20% da população mundial, constituindo cerca de 15% da força de trabalho a nível global e, segundo Catalyst (2017), em 2025, 75% da força de trabalho, a nível global, serão *millennials*. Para além disto, a nível europeu, segundo dados da Eurostat (2017), a população europeia está a envelhecer rapidamente, sendo que em 2017 a população com mais de 65 anos representava 19,2% da população do continente europeu, estimando-se que, em 2080, a população com mais de 80 anos possa duplicar e atingir 12,3% da população (Catalyst, 2017). Tais como os já mencionados anteriormente, estes são dados que reforçam a importância da retenção de *millennials* nas empresas, ainda para mais no setor da consultoria, sendo este um setor no qual a retenção de talento tem bastantes desafios associados, o que faz com que, cada vez mais, seja fundamental que as empresas invistam em políticas de retenção adaptadas às necessidades dos profissionais.

Por fim, acrescentando aos dados já mencionados, este estudo torna-se também relevante pelo facto de, hoje em dia, a força de trabalho ser composta por três gerações distintas, todas com crenças, métodos de trabalho, necessidades, ambições e características distintas (Calk & Patrick, 2017). Assim, é crucial perceber quais os fatores motivacionais e mais valorizados por cada geração em contexto de trabalho, de modo a fazer a melhor gestão possível de todas elas no mesmo espaço. Deste modo, a metodologia quantitativa aplicada, irá permitir perceber, em termos objetivos, quais os fatores mais valorizados no trabalho por parte dos profissionais da Geração Y.

## **3.2. Método de Investigação**

### **3.2.1. Estudo Quantitativo**

Relativamente ao estudo quantitativo, a única metodologia de recolha de dados que será utilizada durante a elaboração deste relatório será o questionário. Esta foi a ferramenta selecionada devido ao fato de ser considerada bastante eficiente quando o objetivo passa pela recolha de uma grande diversidade de dados, permitindo uma maior abrangência de indivíduos inquiridos num menor espaço de tempo e com menores custos económicos, quando comparada com outras ferramentas de recolha de dados. Para além disto, o questionário foi elaborado através da plataforma Google Forms, permitindo apenas que as respostas ao mesmo fossem dadas *online*, de forma anónima e confidencial.



Com o objetivo de garantir uma profunda, abrangente e fidedigna recolha de dados, a pesquisa foi feita maioritariamente através de perguntas de resposta fechada. É ainda importante referir que o *target* do estudo quantitativo foram *millennials* que trabalham na área da consultoria em Portugal, tendo sido estudada uma amostra de 200 indivíduos que tiveram conhecimento do questionário através das redes sociais Facebook, LinkedIn e Instagram.

### 3.2.2. Hipóteses

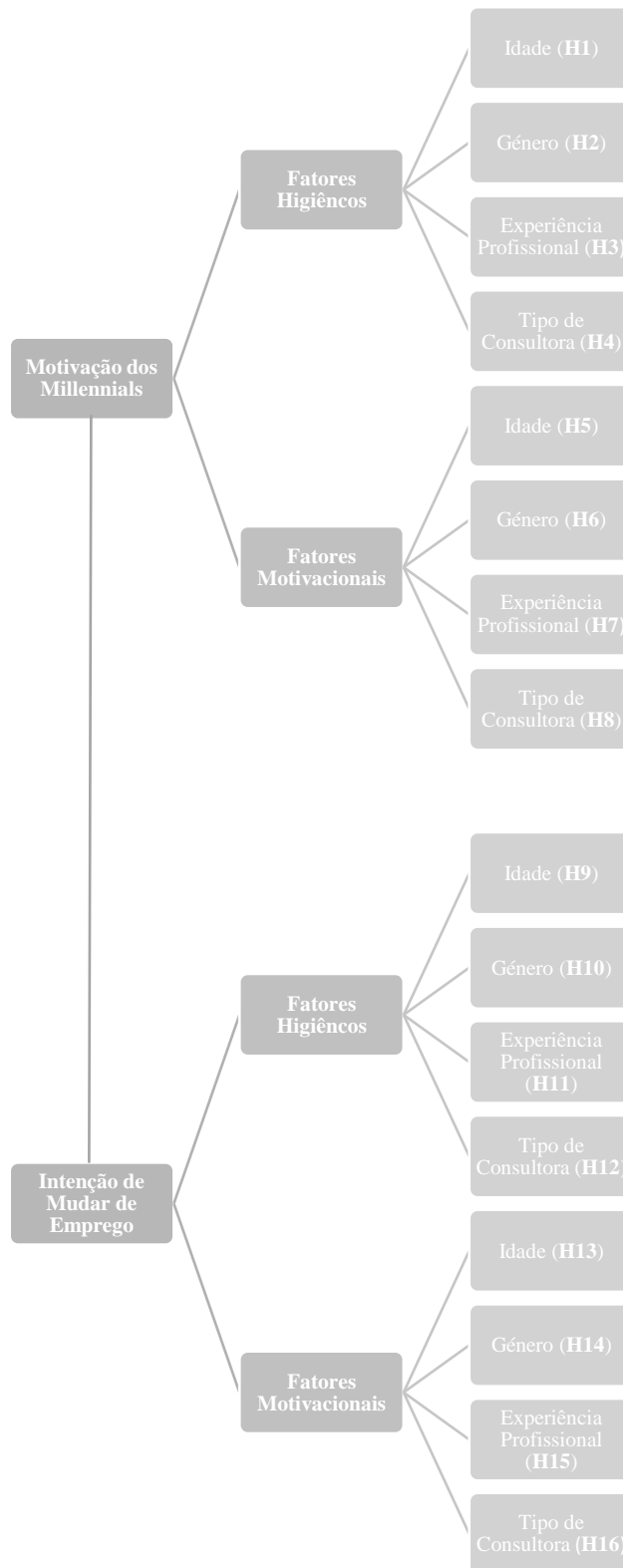
Para a construção das hipóteses, devido ao facto de existirem vários fatores a ser avaliados através do instrumento de recolha de dados quantitativos utilizada, todos estes fatores foram agregados em dois grandes grupos. Esta agregação foi feita tendo em conta a revisão de literatura realizada, agregando as 20 variáveis em estudo nas questões 15 e 16 do questionário (Anexo A) segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1950).

Assim, de modo a ser possível construir hipóteses que incorporassem todos os fatores motivacionais que foram estudados, estes foram então agregados em dois grandes grupos segundo a teoria anteriormente mencionada, o grupo dos Fatores Motivacionais e o dos Fatores Higiénicos. Deste modo, considerando as definições de cada um destes grupos já explicadas na revisão de literatura, os dois grupos foram criados com base na teoria, ficando o grupo “Fatores Motivacionais” composto pelos fatores “Oportunidades de Crescimento de Carreira”, “Trabalho Desafiante”, “Feedback Constante”, “Imagem da Empresa”, “Autonomia no Trabalho”, “Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa” e “Oportunidades Formativas”. Por sua vez, o grupo “Fatores Higiénicos” é constituído pelos fatores “Remunerações”, “Work-Life Balance”, “Infraestruturas e Ambiente de Trabalho”, “Expetativas Correspondidas (Salariais; Formativas; Condições de Trabalho)”, Políticas de Segurança no Trabalho”, “Gostar da Equipa de Trabalho”, “Benefícios Extra (Ex: Seguros; Combustível)”, “Segurança/ Estabilidade Profissional”, “Flexibilidade Horária”, “Ações Sustentáveis e de Responsabilidade Social na Empresa”, “Oportunidade de Trabalhar em Equipa”, “Projetos no Estrangeiro”, “Apoio à Diversidade/ Multiculturalidade”. É ainda importante referir que, apesar de alguns fatores não serem fáceis de precisar relativamente a que grupo devem pertencer, variáveis como “Imagem da Empresa” e “Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa” foram alocados ao grupo dos Fatores Motivacionais por considerar que podem ser associados à autorrealização para com o emprego por parte dos colaboradores, enquanto o fator “Oportunidades Formativas” foi também agregado neste grupo por se associar a oportunidades de crescimento de carreira.

Posto isto, tendo em conta que o objetivo primordial deste estudo é analisar quais os desafios associados à retenção de talento de *millennials* nas consultoras, em Portugal, é possível

identificar duas variáveis dependentes, sendo elas a “Motivação dos *Millennials*” e a “Intenção de Mudar de Emprego”, avaliadas nas questões 15 e 16 do questionário, respetivamente. Por outro lado, como variáveis independentes encontram-se os 20 fatores avaliados nestas mesmas questões, agregados nos dois grupos “Fatores Motivacionais” e “Fatores Higiénicos”, constituindo estes dois últimos as variáveis independentes a serem utilizadas durante o estudo. Para além disto, devido ao facto das respostas às questões 15 e 16 do questionário não permitirem fazer grandes diferenciações entre grande parte dos fatores apresentados, pois as respostas foram distribuídas de forma bastante semelhante por grande parte das variáveis independentes, sendo possível verificar médias bastantes altas em diversos fatores, optou-se por construir hipóteses que permitissem verificar se as características dos respondentes afetam as respostas dos mesmos, procurando perceber se, mais do que adaptar as práticas de recursos humanos às características da geração, os gestores devem adaptar as mesmas às características dos colaboradores da sua empresa. Assim, como ilustrado na Figura 3.1, irão ser relevantes questões como o género, a idade, a experiência profissional e o tipo de empresa de consultoria em que o inquirido trabalha, de modo a retirar conclusões relativas a se a preponderância dos fatores motivacionais ou higiénicos varia em função das características sociodemográficas dos respondentes.

Deste modo, foi construído um Modelo Conceptual (Figura 3.1) que pretende explicitar de que forma serão desenvolvidos o estudo e as suas hipóteses, facilitando a perceção de quais as conclusões que se pretendem retirar através da análise dos dados utilizando a versão 25 da ferramenta SPSS. Assim, de seguida, é possível analisar o modelo que serviu de base à construção das hipóteses em estudo:



**Figura 3.1: Modelo Conceptual**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Assim, tendo em conta o Modelo Conceptual apresentado na Figura 3.1, construído tendo por base uma pesquisa literária profunda e tendo em conta a problemática de investigação, foi possível construir 16 hipóteses de investigação que pretendem estudar possíveis variações no modo como alguns fatores motivacionais e higiênicos afetam a motivação dos *millennials* e a sua intenção de mudar de emprego, em função de variáveis como a idade, o género, a experiência profissional e o tipo de empresa de consultoria em que trabalham. Deste modo, as hipóteses são:

H1: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials* varia em função da idade.

H2: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials* varia em função do género.

H3: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials* varia em função da experiência profissional.

H4: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials* varia em função do tipo de consultora em que trabalham.

H5: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials* varia em função da idade.

H6: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials* varia em função do género.

H7: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials* varia em função da experiência profissional.

H8: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials* varia em função do tipo de consultora em que trabalham.

H9: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função da idade.

H10: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função do género.

H11: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função da experiência profissional.

H12: O modo como os Fatores Higiénicos afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função do tipo de consultora em que trabalham.

H13: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função da idade.

H14: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função do género.

H15: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função da experiência profissional.

H16: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego varia em função do tipo de consultora em que trabalham.

### **3.2.3. População**

A população desta pesquisa é composta por todos os *millennials*, ou seja, indivíduos nascidos entre 1987 e 2000, que trabalham em empresas de consultoria, em Portugal. Tendo em vista o estudo de quais os desafios associados à retenção de profissionais provenientes da Geração Y nas consultoras em Portugal, foram apenas procuradas respostas de profissionais desta geração, sem um foco geográfico específico, por se tratar de um setor com empresas espalhadas por todo o país.

### **3.2.4. Amostra**

Devido ao facto da população ser bastante grande, e por não ser possível em termos económicos e temporais coletar respostas de todos os *millennials* que trabalham em consultoras em Portugal, foi utilizada uma amostra desta mesma população.

Deste modo, o método de amostragem probabilística é não probabilístico e de conveniência, pois foi selecionada uma amostra da população acessível. Assim, os respondentes foram selecionados não por um critério estatístico, mas sim por disponibilidade e acessibilidade dos mesmos. Este tipo de amostragem acarreta menores custos temporais e económicos, mas, por outro lado, tem uma menor validade e não permite aferir afirmações com grande rigor estatístico sobre a população em causa (Netquest, 2015).

Apesar do ideal para um estudo que pretende retirar conclusões com validade preditiva ser a realização de uma amostra probabilística, esta exigiria ter acesso a todos os colaboradores de empresas de consultoria em Portugal pertencentes à Geração Y. Não sendo isto possível, como

já mencionado, os inquiridos foram escolhidos de forma aleatória, tentando garantir a máxima diferenciação em termos de género, idade e localização geográfica, de modo a garantir ao máximo a aproximação dos dados à realidade. Assim, a amostra foi questionada através de um questionário partilhado nas redes sociais e junto de contactos próximos que desempenham funções em consultoras de IT, Gestão e Estratégia e Recursos Humanos. Deste modo chegou-se a uma amostra de 200 *millennials* que trabalham em empresas de consultoria em Portugal, não existindo respostas não válidas, devido ao facto do formulário conter lógicas que impossibilitam o preenchimento por indivíduos que não preencham os requisitos para fazerem parte do estudo e, essencialmente, devido ao facto do questionário ter sido especificamente partilhado com pessoas pertencentes ao *target*.

### **3.2.5. Instrumentos**

Como já foi referido, a metodologia de pesquisa utilizada durante a realização do estudo foi a quantitativa, através de um questionário (Anexo A) elaborado com base nos dados e conceitos adquiridos e analisados durante a pesquisa inicial exploratória apresentada na revisão de literatura. Posto isto, o questionário foi construído com o auxílio de dados retirados de artigos científicos e, essencialmente, de outros trabalhos académicos relacionados com temáticas semelhantes.

Assim, através da pesquisa empírica já mencionada, foi construído um questionário com 16 questões, divididas entre quatro secções. Inicialmente consta uma explicação e apresentação do objetivo do questionário onde os inquiridos foram informados acerca da finalidade e dos objetivos do estudo, bem como de qual o *target* do mesmo. Para além disto, nesta mensagem inicial os respondentes foram também informados relativamente ao facto do questionário ser pessoal e anónimo, e foi ainda partilhado o nome da instituição de ensino e a informação de que poderiam ter acesso aos resultados do estudo mediante um contacto com o investigador. Relativamente à primeira secção, e porque apesar de o questionário ter sido partilhado apenas com o *target* é importante que seja feita uma filtragem inicial dos respondentes, esta apresenta algumas questões que permitem garantir que o respondente está dentro do público alvo da pesquisa, ou seja, que se trata de um *millennial* que trabalha numa empresa de consultoria em Portugal. Assim, na primeira parte do questionário, cujo objetivo é aferir algumas características sociais e demográficas dos inquiridos, são colocadas questões como o ano de nascimento, o género, a nacionalidade, o país e área de residência, o nível de ensino mais elevado concluído, a ocupação atual e uma questão que permite averiguar se o respondente trabalha, neste momento, na área da consultoria. É importante ainda referir que esta secção tem

algumas lógicas associadas que não permitem avançar com a resposta ao questionário caso o inquirido não pertença ao *target* do estudo. De seguida, na segunda secção procura-se perceber algumas informações relativas à experiência profissional dos respondentes, questionando alguns pontos como quanto tempo tem a experiência profissional do inquirido, em quantas empresas já trabalhou e há quanto tempo trabalha na empresa atual. Após o estudo de algumas características sociodemográficas e relativas à experiência profissional dos inquiridos, na terceira secção as perguntas focam-se em aspetos gerais da Geração Y, de modo a averiguar a perceção dos respondentes relativamente às principais características e competências desta geração e a concluir qual a opinião dos *millennials* relativamente à oportunidade de trabalhar na área da consultoria. Por fim, na quarta secção o objetivo passa por estudar a relação dos *millennials* com o trabalho numa consultora, analisando quais os fatores que mais contribuem para a motivação e satisfação dos mesmos no trabalho, e quais contribuem para a sua vontade de mudar de emprego.

Ao longo deste questionário são utilizadas escalas ordinais que medem o grau de concordância dos inquiridos relativamente a alguns fatores motivacionais, sendo que as mesmas variam entre 1 e 7, em que o primeiro representa “Discordo Totalmente” e o último “Concordo Totalmente”.

Por fim, é ainda relevante referir que, antes de ser partilhado, o questionário foi sujeito a pré-testes, tendo sido aplicado a 10 inquiridos com características sociodemográficas distintas, que responderam ao mesmo *online*, com o objetivo de detetar possíveis inconformidades e erros de perceção, não tendo sido contabilizadas as respetivas respostas para fins de análise final dos dados da amostra.

### **3.2.6. Procedimento**

Foi elaborado um questionário no Google Forms, por ter sido considerada a opção mais viável em termos económicos e temporais, e a que permitia uma coleta de dados mais fácil e rápida. Para além disto, o questionário foi elaborado na língua portuguesa, por ser destinado a profissionais nascidos e a trabalhar em empresas de consultoria em Portugal.

Depois de construído e testado, o questionário foi divulgado junto do *target*, *millennials* a trabalhar na área da consultoria em Portugal, através das redes sociais do investigador. Assim, a principal fonte de partilha foram as conexões do LinkedIn do investigador ligadas ao ramo da consultoria, as quais foram contactadas diretamente com vista à partilha e preenchimento do questionário, com o objetivo de garantir informações relativamente à maior amostra possível num conjunto de respondentes de diversas idades e regiões de Portugal. Acrescentando a este

tipo de contacto direto com o *target*, foi ainda criado um infográfico, partilhado em grupos relacionados com a área em estudo, que explicava, resumidamente, o objetivo e a importância do estudo, com o objetivo de motivar o público alvo a responder.

Por fim, com vista à análise dos dados adquiridos, foi utilizada a versão 25 do SPSS, utilizando a base de dados criada em Excel com os dados do questionário, codificando alguns dos dados obtidos de modo a passá-los para a base de dados em SPSS. Assim, para além de uma análise sociodemográfica dos dados adquiridos relativamente aos inquiridos, foram feitos testes paramétricos e não paramétricos, com vista a tirar conclusões fundamentadas relativamente ao estudo. Na realização dos testes paramétricos, a distribuição da amostra, segundo o Teorema do Limite Central, foi considerada normal, pois o número de observações superou sempre as 30. Para além disto, o valor de significância utilizado durante os testes realizados foi 0,05.



## Capítulo 4

### Análise dos Dados

Neste capítulo irão ser apresentados e analisados os dados recolhidos através da aplicação do questionário junto de uma amostra de 200 *millennials* a trabalhar em empresas de consultoria, em Portugal. Esta será uma análise realizada com o objetivo de ser possível retirar ilações e conclusões fundamentadas, procurando perceber quais os fatores que estão mais associados à retenção de talento de *millennials* nas consultoras e quais os que estão mais associados ao *turnover* voluntário dos mesmos.

#### 4.1. Análise sociodemográfica da amostra

Como já foi referido, o estudo quantitativo é composto por uma amostra de 200 indivíduos, todos eles nascidos entre 1987 e 2000, sendo, por isto, pertencentes à Geração Y. Para além disto, tal como se pode verificar através da Figura 4.1, a distribuição dos anos de nascimento dos respondentes é bastante heterogénea, sendo que, através desta mesma figura, é possível verificar que o ano de nascimento mais representado é 1993 (18%) e, por outro lado, os anos menos representados são 1988, 1990, 1999 e 2000 (todos com uma representatividade de 2% dos inquiridos).

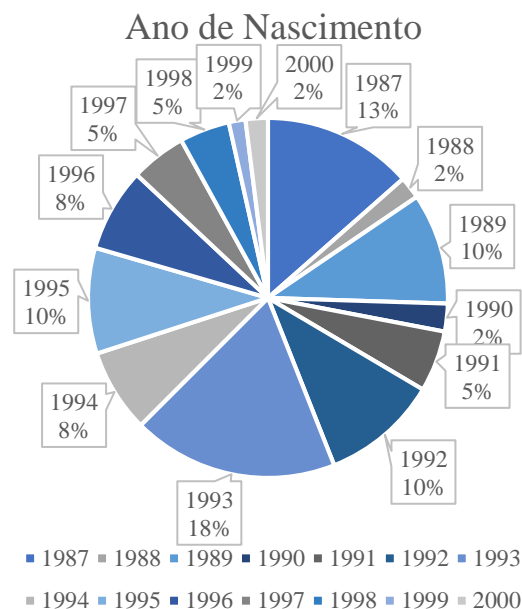
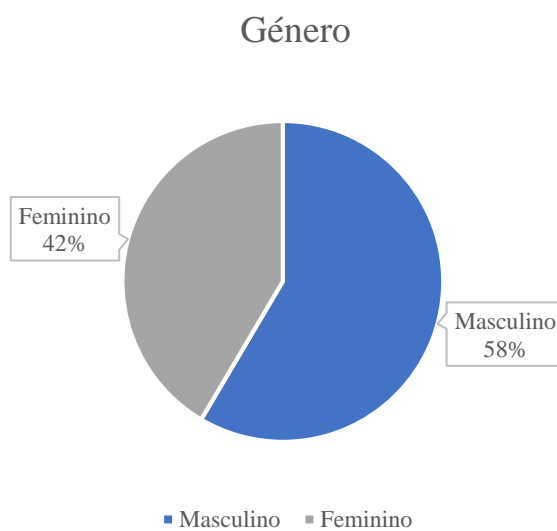
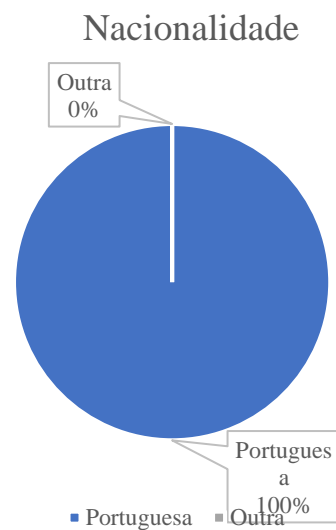


Figura 4.1: Distribuição da amostra por ano de nascimento  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Relativamente ao género dos respondentes, através da figura 4.2 é possível verificar que a distribuição foi, novamente, bastante heterogénea, sendo que 42% são do sexo feminino e, por sua vez, 58% pertencem ao sexo masculino. Para além disto, através da Figura 4.3, conclui-se que todos os respondentes têm nacionalidade portuguesa, o que vai ao encontro dos requisitos para o estudo, que pretende retirar conclusões apenas relativamente a profissionais portugueses, *millennials*, e a trabalhar em empresas de consultoria em Portugal.

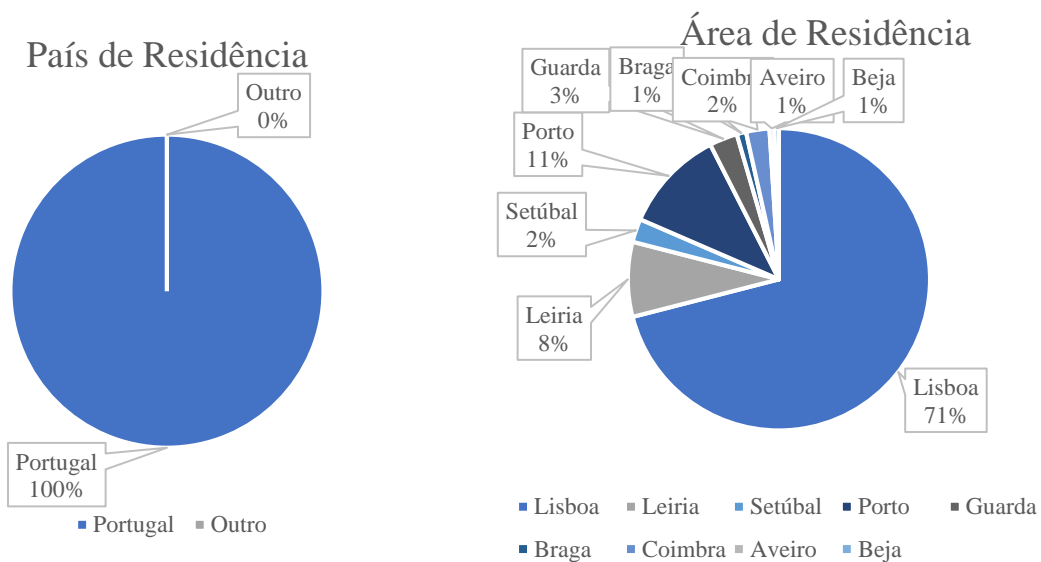


**Figura 4.2: Distribuição da amostra por género**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)



**Figura 4.3: Distribuição da amostra por nacionalidade**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

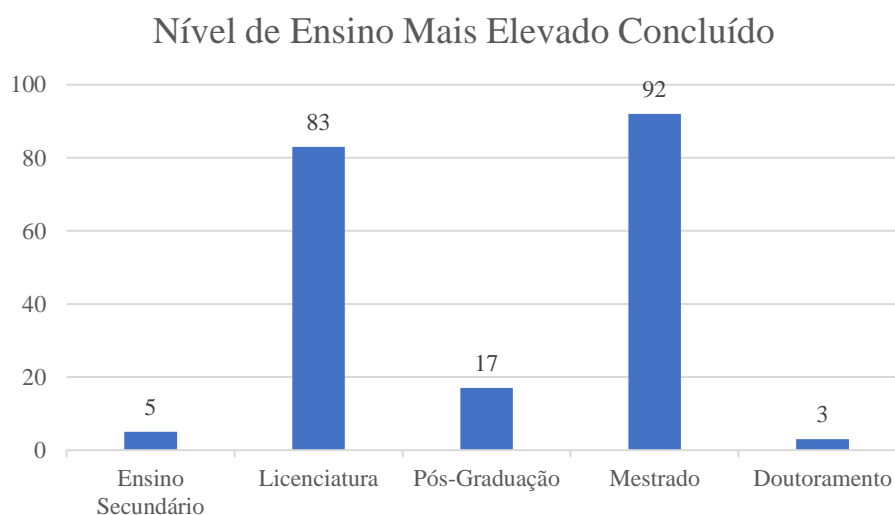
Em relação ao país e área de residência dos respondentes, através das Figuras 4.4 e 4.5, respetivamente, é possível observar que 100% dos mesmos são residentes em Portugal, sendo que estão distribuídos por várias áreas de residência, sendo possível destacar Lisboa, com 71% dos respondentes a residirem nesta área, Porto (11%) e Leiria (8%). Por outro lado, existem várias áreas sem qualquer representação na amostra e áreas com uma representação muito pequena, como é o caso de Braga, Aveiro ou Beja, todas elas com uma percentagem de apenas 1%.



**Figura 4.4: Distribuição da amostra por país de residência**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

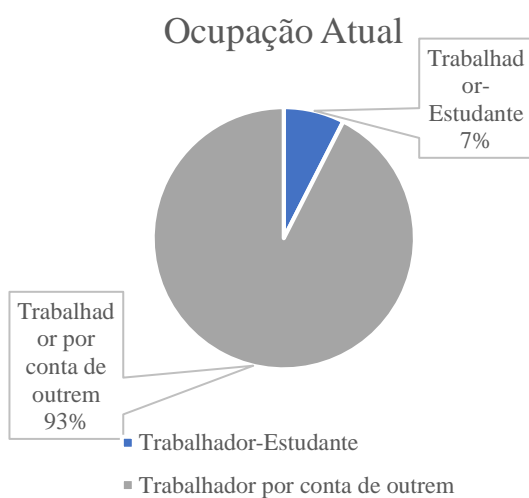
**Figura 4.5: Distribuição da amostra por área de residência**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Outro dos dados analisados durante o estudo quantitativo utilizado foi o nível de escolaridade dos inquiridos. Assim, como se pode verificar na Figura 4.6, a maioria dos respondentes concluiu o Mestrado (92 respondentes), seguindo-se os Licenciados (83). Por outro lado, é muito pequeno o número de indivíduos que têm apenas o Ensino Secundário (5) ou que têm o Doutoramento (3).

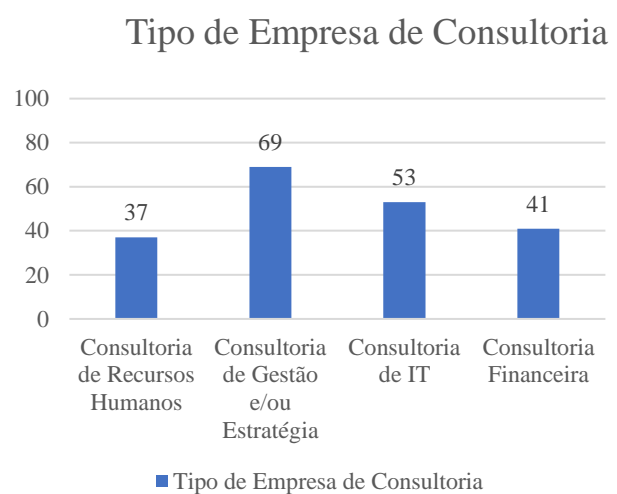


**Figura 4.6: Distribuição da amostra por nível de escolaridade**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Relativamente à ocupação atual, segundo a Figura 4.7, 93% dos respondentes, ou seja, 185 indivíduos, trabalham por conta de outrem, sendo que os restantes 7% são trabalhadores-estudantes. Para além disto, importa ainda perceber em que tipo de empresas de consultoria o estudo incide, sendo que, recorrendo à Figura 4.8, é possível perceber que, dos 200 respondentes, 69 (34,5%) trabalham em empresas de consultoria de gestão e/ou estratégia, 53 (26,5%) desempenham funções em empresas que prestam serviços de consultoria de IT, 41 (20,5%) trabalham em consultoras financeiras e, por fim, 37 (18,5%) estão em empresas de consultoria de recursos humanos.

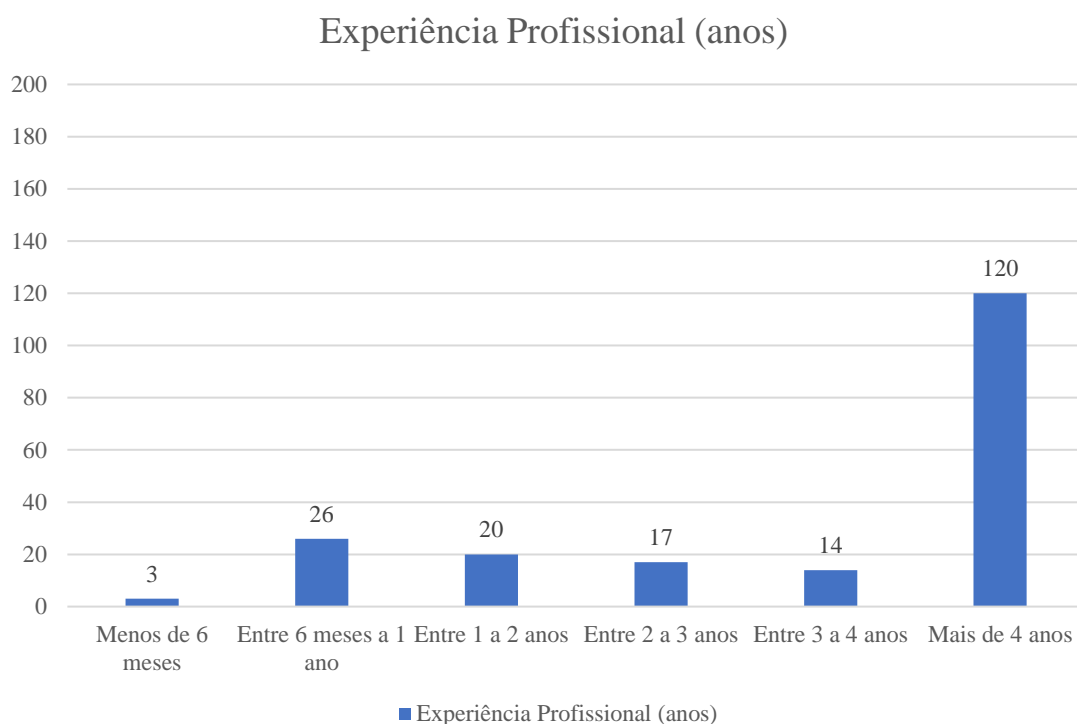


**Figura 4.7: Distribuição da amostra por ocupação atual**  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)



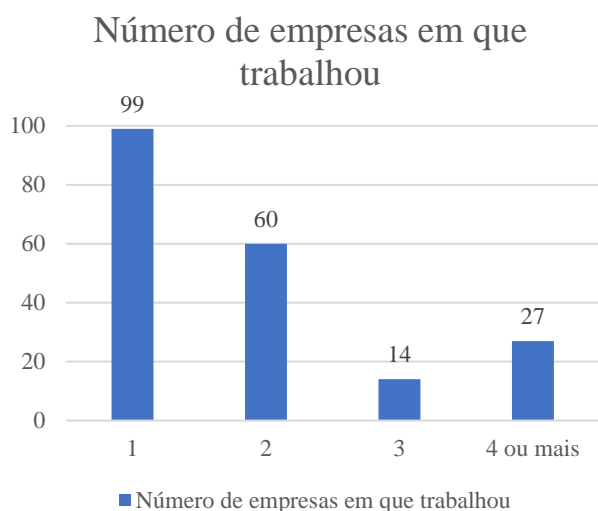
**Figura 4.8: Distribuição da amostra por tipo de empresa de consultoria**  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Recorrendo agora à Figura 4.9 para analisar a experiência profissional, em anos, dos respondentes, é possível retirar algumas conclusões. Observando a figura anteriormente mencionada é possível concluir que a maioria dos respondentes (60%) trabalha há mais de 4 anos, traduzindo-se esta percentagem em 120 dos 200 respondentes. Por outro lado, apenas 3 indivíduos trabalham há menos de 6 meses. Relativamente aos restantes 77 inquiridos, estes têm uma experiência profissional entre os 6 meses e os 4 anos.

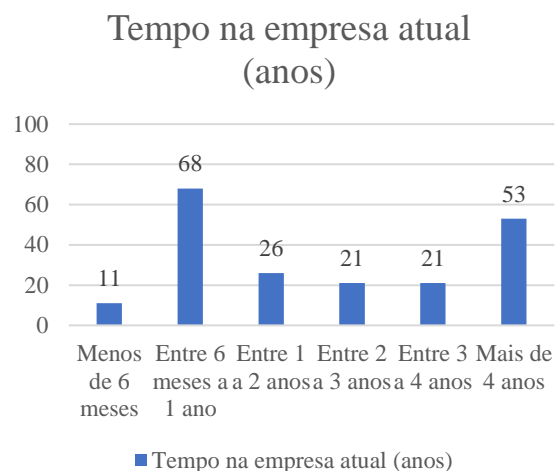


**Figura 4.9: Distribuição da amostra por experiência profissional**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Por fim, para esta caracterização sociodemográfica, torna-se ainda relevante avaliar duas questões que, durante o estudo quantitativo, através da aplicação do questionário, permitiram avaliar dados relativos à experiência de trabalho dos inquiridos. Assim, através da Figura 4.10, é possível observar que quase 50% dos respondentes (99) apenas trabalhou numa empresa até à data do questionário, sendo que 60 (30%) já tinham trabalhado em duas à data. Por outro lado, apenas 14 inquiridos (7%) trabalharam em três empresas, enquanto que 27 (13,5%) trabalharam já em quatro. Por sua vez, através da Figura 4.11, concluímos que existe uma distribuição bastante heterogénea do tempo que os inquiridos trabalham na empresa atual, sendo que 79 (39,5%) trabalham na empresa há pelo menos 1 ano e 53 (26,5%) trabalham há mais de 4 anos. Para além disto, a restante amostra divide-se entre 26 respondentes (13%) que trabalham na empresa atual há mais de 1 ano mas menos de 2 anos, 21 (10,5%) que trabalham na empresa há 2 anos ou mais, mas há menos de 3 anos, e, por último, 21 indivíduos (10,5%) que trabalham na empresa atual há 3 anos ou mais, e há menos de 4 anos.



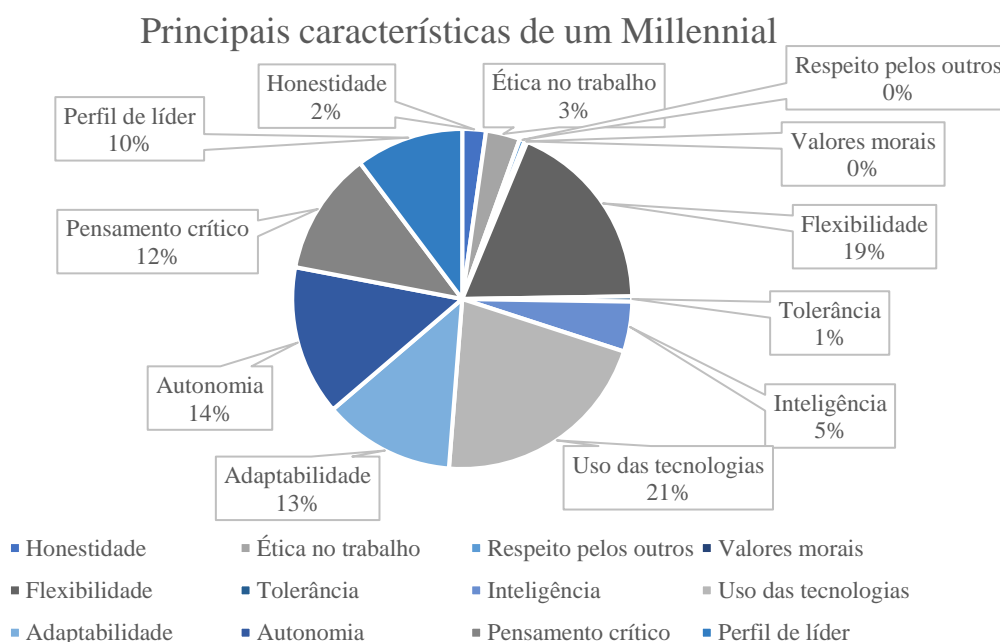
**Figura 4.10: Distribuição da amostra por número de empresas em que trabalhou**  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)



**Figura 4.11: Distribuição da amostra por tempo na empresa atual**  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### 4.2. Análise ao modo como os *millennials* percebem a sua própria geração

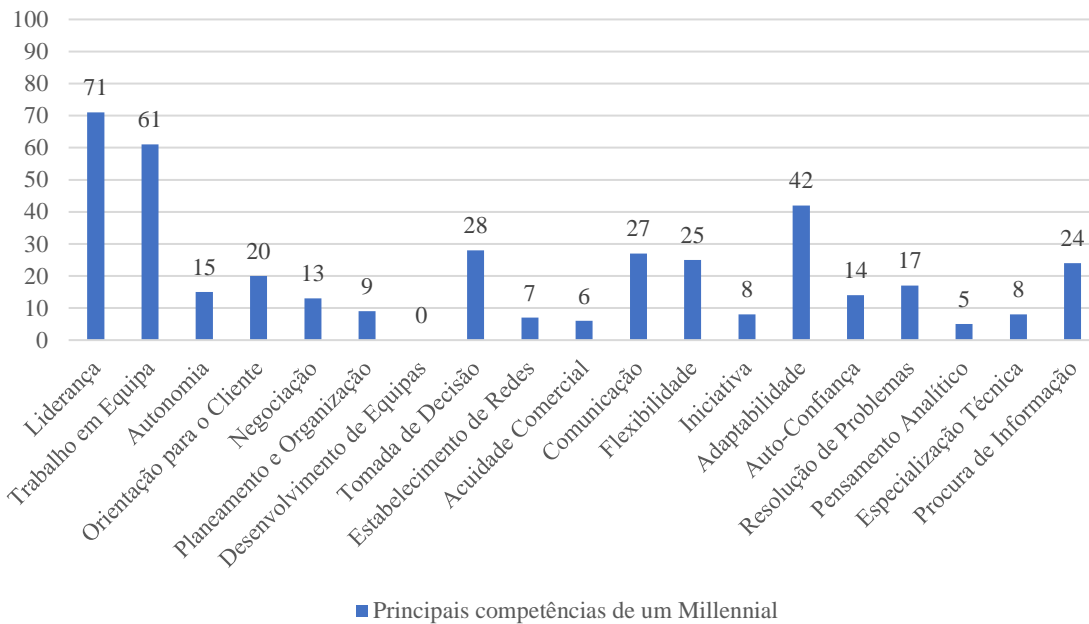
Durante o estudo quantitativo realizado através da implementação de um questionário, foram colocadas questões que permitem retirar conclusões acerca do modo como os *millennials* percebem a sua própria geração, sendo possível perceber as características e competências que, para os mesmos, caracterizam mais os profissionais da Geração Y. Assim, recorrendo à Figura 4.12, é possível concluir que as características que os *millennials* representados na amostra mais associam aos profissionais da sua geração são a capacidade para o Uso das Tecnologias (21%) e a Flexibilidade (19%) o que vai ao encontro do mencionado no estudo “Que tipo de adultos são os *millennials*?” do Jornal Público (2018). Para além destas, o Pensamento Crítico (12%), a Autonomia (14%) e a Adaptabilidade (13%) são as outras características mais associadas a um *millennial*. Por outro lado, os Valores Morais e o Respeito pelos Outros não foram respondidas por nenhum dos inquiridos, podendo-se concluir que são duas características que não são associadas a um profissional da Geração Y.



**Figura 4.12: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre as características dos *millennials***  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Para além disto, recorrendo à Figura 4.13, podemos então retirar conclusões relativas às competências que os *millennials* mais associam a um profissional da sua geração. Assim, a competência mais associada aos *millennials* é a Liderança, com 71 inquiridos a selecionar esta competência, seguindo-se o Trabalho em Equipa com 61 respostas e a Adaptabilidade com 42. Para além destas, existem ainda outras competências bastante mencionadas pelos inquiridos, como por exemplo a Tomada de Decisão (28), a Comunicação (27), a Flexibilidade (25) e a Procura de Informação (24). Por outro lado, as competências menos associadas a um profissional da Geração Y pelos próprios são o Desenvolvimento de Equipas, com 0 respostas, o Pensamento Analítico, com 5 respostas, e a Acuidade Comercial e o Estabelecimento de Redes, com 6 e 7 respostas, respetivamente.

### Principais competências de um Millennial



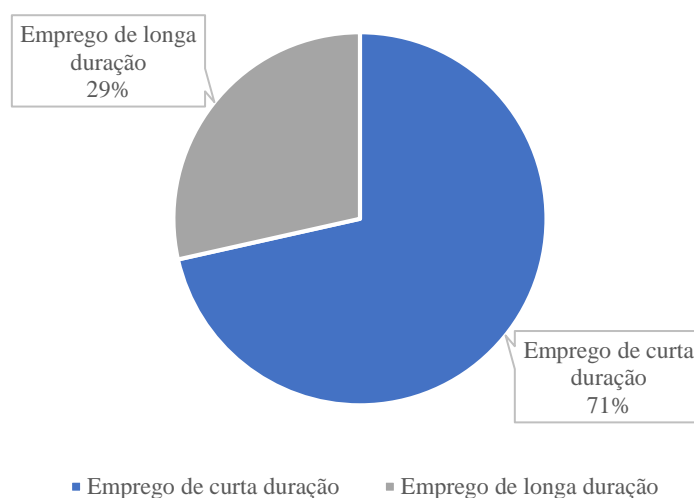
**Figura 4.13: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre as competências dos millennials**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### 4.3. Análise à visão dos *millennials* sobre trabalhar numa empresa de consultoria

Recorrendo agora à Figura 4.14, que apresenta os resultados a uma das perguntas presentes no questionário a que os respondentes foram submetidos, esta permite perceber de que modo os *millennials* veem a oportunidade de trabalhar numa empresa de consultoria. Deste modo, observando a figura anteriormente mencionada, é possível perceber que a maior parte dos inquiridos, mais precisamente 71% dos mesmos, considera que o emprego numa empresa de consultoria é um emprego de curta duração. Isto é um fator relevante para o estudo e que ajuda a explicar alguns dos pontos discutidos durante esta investigação. Tal como mencionado na Revisão de Literatura, estes resultados demonstram que os *millennials* olham para a oportunidade de trabalhar numa empresa de consultoria como um primeiro emprego no qual beneficiam de grandes oportunidades de crescimento pessoal e profissional, adquirindo competências e conhecimento que transportam depois para empresas de outra tipologia, menos exigentes psicologicamente e que permitem, grande parte das vezes, um maior e melhor *work-life balance* que, como vamos perceber ao longo da investigação, é um fator bastante valorizado pelos profissionais da Geração Y.



## Visão dos Millennials sobre o trabalho numa empresa de consultoria



**Figura 4.14: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre o trabalho numa empresa de consultoria**  
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 4.4. Análise aos fatores motivacionais percecionados pelos *millennials*

As Tabelas 4.1 e 4.2 apresentam, de forma resumida, os resultados das questões do questionário que pretendiam averiguar quais os fatores com maior influência sobre a motivação dos *millennials* no trabalho, bem como quais aqueles que impactam mais fortemente a vontade destes de mudar de emprego. Assim, em ambas as questões foram avaliadas os mesmos fatores motivacionais, utilizando uma escala de “1- Discordo Totalmente” a “7- Concordo Totalmente”, em que 4 era neutro. Para além disto, de modo a facilitar a perceção, durante a construção das seguintes tabelas, foram criados três grupos, sendo o primeiro o “Discordo”, composto por todas as respostas com classificação “1”, “2” e “3”, o “Neutro”, composto apenas por todas as respostas “4”, e, por fim, o “Concordo”, composto pelas respostas “5”, “6” e “7”.

Posto isto, observando a Tabela 4.1, podemos concluir que os fatores que mais contribuem para a motivação dos profissionais da Geração Y são as “Remunerações” (média=5,7), o “*Work-Life Balance*” (média=5,7), o “Gostar da Equipa de Trabalho” (média=5,6), as “Expetativas Correspondidas” (média=5,6) e as “Oportunidades de Crescimento de Carreira” (média=5,6). Por outro lado, para os *millennials*, os fatores que menos contribuem para a sua motivação no trabalho são as “Políticas de Segurança no Trabalho” (média=3,9), as “Ações Sustentáveis e de Responsabilidade Social na Empresa” (média=4), o “Apoio à Diversidade/ Multiculturalidade” (média=4,2) e os “Projetos no Estrangeiro” (média=4,4).

Apesar de ser possível retirar algumas conclusões através destes resultados, as médias de respostas não apresentaram variações significativas entre fatores, o que demonstra que existiu uma grande discrepância nas respostas dadas pelos inquiridos, dificultando a análise dos dados.

Tabela 4.1: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre os fatores motivacionais no trabalho

Avalie o seu grau de concordância relativamente a se cada um dos seguintes fatores contribuem para a sua motivação no trabalho.	Discordo	Neutro	Concordo	Média
Remunerações	2% (4)	0,5% (1)	97,5% (195)	5,7
Work-Life Balance	3,5% (7)	1,5% (3)	95% (190)	5,7
Infraestruturas e Ambiente de Trabalho	9,5% (19)	4% (8)	86,5 % (173)	5,3
Gostar da Equipa de Trabalho	5,5% (11)	1% (2)	93,5% (187)	5,6
Benefícios Extra (Ex: Seguros; Combustível)	9% (18)	2% (4)	89% (178)	5
Segurança/ Estabilidade Profissional	7% (14)	2,5% (5)	90,5% (181)	5,3
Feedback Constante	24% (48)	1% (2)	75% (150)	4,8
Trabalho Desafiante	3% (6)	2% (4)	95% (190)	5,5
Expetativas Correspondidas (Salariais; Formativas; Condições de Trabalho)	0,5% (1)	0,5% (1)	99% (198)	5,6
Oportunidades de Crescimento de Carreira	1% (2)	0,5% (1)	98,5% (197)	5,6
Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa	11,5% (23)	17,5% (35)	71% (142)	4,9
Ações Sustentáveis e de Responsabilidade Social na Empresa	42,5% (85)	19% (38)	38,5% (77)	4
Flexibilidade Horária	7,5% (15)	27,5% (55)	65% (130)	5,4
Oportunidade de Trabalhar em Equipa	7,5% (15)	15,5% (31)	77% (154)	5,3
Políticas de Segurança no Trabalho	38% (76)	30% (60)	32% (64)	3,9
Imagem da Empresa	16,5% (33)	14% (28)	69,5% (139)	5,1
Projetos no Estrangeiro	34% (68)	16% (32)	50% (100)	4,4
Oportunidades Formativas	15% (30)	2,5% (5)	82,5% (165)	5
Autonomia no Trabalho	21,5% (43)	13,5% (27)	65% (130)	4,9
Apoio à Diversidade/ Multiculturalidade	41% (82)	9% (18)	50% (100)	4,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Por fim, analisando a Tabela 4.2, como já foi referido, é possível retirar algumas conclusões relativamente a quais os fatores que têm maior influência na vontade dos *millennials* de mudar de emprego. Assim, recorrendo à tabela aqui mencionada, é possível perceber que os fatores que impactam mais a vontade dos profissionais da Geração Y em mudar de emprego são as “Expetativas Correspondidas” (média=5,8), as “Remunerações” (média=5,7), o “*Work-Life Balance*” (média=5,6), a “Oportunidade de Trabalhar em Equipa” (média=5,6) e as “Oportunidades de Crescimento de Carreira” (média=5,6). Por outro lado, os fatores que menos contribuem para a vontade de mudar de emprego são as “Ações Sustentáveis e de

Responsabilidade Social na Empresa” (média=3,7), as “Políticas de Segurança no Trabalho” (média=3,8) e a “Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa” (média 4,1).

Tabela 4.2: Distribuição da amostra relativamente à opinião sobre os fatores que influenciam a decisão de mudar de trabalho

Avalie o grau em que cada um dos seguintes fatores influenciam a sua decisão de mudar de trabalho.	Discordo	Neutro	Concordo	Média
Remunerações	1,5% (3)	0,5% (1)	98% (196)	5,7
Work-Life Balance	1% (2)	1,5% (3)	97,5% (195)	5,6
Infraestruturas e Ambiente de Trabalho	6,5% (13)	29% (58)	64,5% (129)	5,1
Gostar da Equipa de Trabalho	1,5% (3)	4,5% (9)	94% (188)	5
Benefícios Extra (Ex: Seguros; Combustível)	15,5% (31)	3% (6)	81,5% (163)	4,7
Segurança/ Estabilidade Profissional	16% (32)	14,5% (29)	69,5% (139)	4,7
Feedback Constante	31,5% (63)	16,5% (33)	52% (104)	4,2
Trabalho Desafiante	2% (4)	14% (28)	84% (168)	5,2
Expetativas Correspondidas (Salariais; Formativas; Condições de Trabalho)	0,5% (1)	1% (2)	98,5% (197)	5,8
Oportunidades de Crescimento de Carreira	0,5% (1)	0,5% (1)	99% (198)	5,6
Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa	29,5% (59)	16,5% (33)	54% (108)	4,1
Ações Sustentáveis e de Responsabilidade Social na Empresa	46,5% (93)	20,5% (41)	33% (66)	3,7
Flexibilidade Horária	3,5% (7)	12,5% (25)	84% (168)	5,5
Oportunidade de Trabalhar em Equipa	5% (10)	17% (34)	78% (156)	5,6
Políticas de Segurança no Trabalho	56,5% (113)	6% (12)	37,5% (75)	3,8
Imagem da Empresa	18% (36)	6% (12)	76% (152)	4,9
Projetos no Estrangeiro	39,5% (79)	5% (10)	55,5% (111)	4,4
Oportunidades Formativas	6% (12)	16,5% (33)	77,5% (155)	5,1
Autonomia no Trabalho	22,5% (45)	14% (28)	63,5% (127)	4,6
Apoio à Diversidade/ Multiculturalidade	44,5% (89)	5,5% (11)	50% (100)	4,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### 4.5. Validade

A pesquisa, realizada através de uma metodologia quantitativa, aplicando um questionário a uma amostra de 200 inquiridos, deve ser considerada válida por ter como base um conjunto de dados empíricos estudados durante a revisão de literatura. Deste modo, tendo em conta a pesquisa prévia realizada, foram construídas as hipóteses de pesquisa, fomentando a validade das mesmas.

Serão assim, utilizando a versão 25 da ferramenta SPSS, realizadas correlações entre as variáveis, apresentando-se os pressupostos dos testes que devem ser considerados para verificar as hipóteses e investigá-las.

#### 4.6. Testes a ser utilizados e pressupostos

Primeiramente, é importante mencionar que, com o objetivo de testar as hipóteses em estudo, foram utilizados testes paramétricos, sendo que os resultados foram extrapolados para uma população infinita, correspondendo a um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de aproximadamente 5%. Assim, com o fim de testar as hipóteses 1, 5, 9 e 13, recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson*, uma vez que as variáveis em estudo nessas hipóteses são todas quantitativas.

Para além disto, com o objetivo de testar as hipóteses 2, 6, 10 e 14, foi utilizado o teste T para amostras independentes, depois de verificados os pressupostos de normalidade e homogeneidade, uma vez que a variável independente é constituída por dois grupos e a variável dependente é quantitativa. Assim, o pressuposto da normalidade é verificado devido ao facto de todos os grupos em estudo serem compostos por mais de 30 inquiridos, o que significa que, segundo o Teorema do Limite Central, a amostra tende para a normalidade. Para além disto, sempre que não se verificou o pressuposto da homogeneidade de variâncias, através do Teste de Levene, recorreu-se ao teste T com correção de *Welch*.

Relativamente às hipóteses 3, 7, 11 e 15, relacionadas com o impacto da experiência profissional no modo como os Fatores Motivacionais e Higiénicos afetam a motivação e a intenção de saída dos *millennials*, recorreu-se ao teste paramétrico ANOVA *One Way* de modo a testar estas mesmas hipóteses, pois a variável dependente é composta por mais do que dois grupos e as variáveis dependentes são numéricas. Assim, de modo a utilizar este teste, foi necessário verificar os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. Quanto ao pressuposto da normalidade, tal como se pode verificar no Anexo G, apenas se rejeitou a normalidade num dos grupos (Mais de 4 anos), no entanto, este grupo é constituído por mais de 30 participantes, logo, segundo o Teorema do Limite Central, a amostra tende para a normalidade. Quanto ao pressuposto da homogeneidade de variâncias, como se pode verificar através do Anexo H, as variâncias de todos os grupos em estudo são homogêneas, sendo que os valores destas mesmas variâncias, devido ao facto de não se ter verificado o pressuposto da normalidade sem o Teorema do Limite Central, devem ser vistas com base no valor das medianas. Por fim, as hipóteses 4, 8, 12 e 16 foram testadas também através do teste paramétrico ANOVA *One Way*, pois a variável dependente é composta por mais do que dois grupos e as variáveis dependentes são numéricas. Assim, à semelhança das hipóteses anteriormente mencionadas, a normalidade, através do Anexo M, verificou-se, segundo o Teorema do Limite Central, pelo que a homogeneidade foi confirmada através dos valores das medianas descritas no Anexo N.

#### 4.7. Correlação entre variáveis e verificação das hipóteses

*H1: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos millennials varia em função da idade.*

Observando a Tabela 4.3 e o Anexo B, é possível concluir que a idade se encontra significativamente, moderadamente e negativamente associada aos Fatores Higiênicos na motivação ( $r = -.36, p < .001$ ), o que nos indica que, quanto mais novos são os inquiridos, mais relevantes são os Fatores Higiênicos na sua motivação. Assim, rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que o modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials* varia em função da idade.

Tabela 4.3.: Estudo das Correlações de Pearson, Hipótese 1

	1	2
1. Idade	-	
2. Fatores Higiênicos na Motivação	-.36**	-

Nota. \*\*  $p < .01$

*H2: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos millennials varia em função do género.*

Analisando a Tabela 4.4 e o Anexo D, é possível concluir que o género não tem um efeito significativo nos Fatores Higiênicos na motivação [ $t(133.75) = 1.39, p = .168$ ]. Deste modo, aceita-se  $H_0$ , o que nos indica que o modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials* não varia em função do género.

Tabela 4.4: Teste T para amostras independentes, Hipótese 2

Variável Dependente	t	gl	p	Feminino		Masculino	
				Média	DP	Média	DP
Fatores Higiênicos na Motivação	1.39	133.75	.168	5.21	.74	5.08	.50

Nota. \*  $p < .05$

*H3: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos millennials varia em função da experiência profissional.*

Através da análise da Tabela 4.5, do Anexo F e do Anexo I, é possível verificar que os testes de ANOVA *One Way* indicam que existe um efeito significativo da experiência profissional nos Fatores Higiênicos na motivação ( $F(5, 194) = 6.02, p < .001$ ). Para além disto, após realizados os testes de *Post Hoc*, verificou-se que os respondentes que têm uma experiência profissional entre 6 meses e 1 ano diferem significativamente dos participantes com mais de 4 anos de experiência profissional, revelando os resultados que os Fatores Higiênicos têm maior influência na motivação dos primeiros. Assim, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, o modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials* varia em função da experiência profissional destes.

Tabela 4.5: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 3

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>		Teste <i>Post Hoc</i> de Tuckey HSD						
	F	p	Grupo A	Média	DP	Grupo B	Média	DP	p
Fatores Higiênicos da Motivação	6.02**	< .001	Entre 6 meses e 1 ano	5.61	.57	Mais de 4 anos	4.98	.57	.001

Nota. \*\*  $p < .01$

*H4: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos millennials varia em função do tipo de consultora em que trabalham.*

Observando a Tabela 4.6 e o Anexo L, é possível concluir que os testes de ANOVA *One Way* indicam que não existe um efeito estatisticamente significativo do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha nos Fatores Higiênicos para a motivação dos *millennials* ( $F(3, 196) = .85, p = .470$ ). Assim, tendo em conta os resultados, aceita-se  $H_0$ , ou seja, a importância dos Fatores Higiênicos na motivação dos *millennials* não varia em função do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha.

Tabela 4.6: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 4

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>	
	F	p
Fatores Higiênicos da Motivação	.85	.470

*H5: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos millennials varia em função da idade.*

Através da análise à Tabela 4.7 e do Anexo B, verifica-se que a idade se encontra significativamente e negativamente associada aos Fatores Motivacionais na motivação ( $r = -.23$ ,  $p = .001$ ), sendo esta uma associação fraca, o que permite concluir que, quanto mais novos são os respondentes, maior é a preponderância dos Fatores Motivacionais na sua motivação no local de trabalho. Assim, tendo em conta os resultados mencionados, rejeita-se a hipótese nula, provando que a idade impacta o modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials*.

**Tabela 4.7: Estudo das Correlações de Pearson, Hipótese 5**

	1	2
1. Idade	-	
2. Fatores Motivacionais na Motivação	-.23**	-

Nota. \*\*  $p < .01$

*H6: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos millennials varia em função do género.*

Analisando a Tabela 4.8 e o Anexo D, é possível concluir que o género tem um efeito significativo e positivo nos Fatores Motivacionais para a motivação [ $t(198) = 1.97$ ,  $p = .050$ ], revelando que os participantes do género feminino dão maior importância aos Fatores Motivacionais como potenciadores da motivação no local de trabalho, quando comparados com os participantes do género masculino. Assim, a hipótese nula é rejeitada, ou seja, o género impacta o modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials*.

**Tabela 4.8: Teste T para amostras independentes, Hipótese 6**

Variável Dependente	t	gl	p	Feminino		Masculino	
				Média	DP	Média	DP
Fatores Motivacionais na Motivação	1.97*	198	.050	5.35	.88	5.14	.61

Nota. \*  $p < .05$

*H7: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos millennials varia em função da experiência profissional.*

Observando a Tabela 4.9, o Anexo F e o Anexo I, é possível concluir que os testes de ANOVA *One Way* indicam que existe um efeito significativo da experiência profissional nos Fatores Motivacionais na motivação ( $F(5, 194) = 5.08, p < .001$ ). Para além disto, após realizados os testes de *Post Hoc*, verificou-se que os inquiridos que têm uma experiência profissional entre 6 meses e 1 ano diferem significativamente dos participantes com uma experiência profissional entre 2 a 3 anos, entre 3 a 4 anos e dos com mais de 4 anos, revelando que os Fatores Motivacionais têm maior influência na motivação dos primeiros. Assim, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, o modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials* varia em função da experiência profissional destes.

Tabela 4.9: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 7

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>		Teste <i>Post Hoc</i> de Tuckey HSD						
	F	p	Grupo A	Média	DP	Grupo B	Média	DP	p
Fatores Motivacionais da Motivação	5.08**	<.001	Entre 6 meses e 1 ano	5.84	.60	Entre 2 a 3 anos	5.10	.73	.012
						Entre 3 a 4 anos	4.91	.75	.001
						Mais de 4 anos	5.14	.66	<.001

Nota. \*\*  $p < .01$

*H8: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos millennials varia em função do tipo de consultora em que trabalham.*

Através da análise à Tabela 4.10 e ao Anexo L, é possível concluir que os testes de ANOVA *One Way* indicam que não existe um efeito estatisticamente significativo do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha nos Fatores Motivacionais para a motivação dos *millennials* ( $F(3, 196) = .93, p = .411$ ). Assim, tendo em conta os resultados, rejeita-se a



hipótese em estudo, ou seja, a importância dos Fatores Motivacionais na motivação dos *millennials* no trabalho não varia em função do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha.

Tabela 4.10: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 8

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>	
	F	p
Fatores Motivacionais da Motivação	.93	.411

*H9: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função da idade.*

Analisando o Anexo B e a Tabela 4.11, é possível concluir que a idade está significativamente e negativamente associada aos Fatores Higiênicos na intenção de saída ( $r = -.22, p = .002$ ), sendo esta uma associação fraca. Para além disto, é ainda possível perceber que quanto mais novos são os respondentes, maior é a preponderância deste grupo de fatores para a sua intenção de saída da empresa. Deste modo, analisando os resultados, é possível concluir que a hipótese nula deve ser recusada, ou seja, a importância dos Fatores Higiênicos na intenção de saída varia em função da idade.

Tabela 4.1: Estudo das Correlações de *Pearson*, Hipótese 9

	1	2
1. Idade	-	
2. Fatores Higiênicos na Intenção de Saída	-.22**	-

Nota. \*\*  $p < .01$

*H10: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função do género.*

Com recurso à Tabela 4.12 e ao Anexo D, é possível concluir que o género tem um efeito significativo nos Fatores Higiênicos para a intenção de saída [ $t(138.40) = 2.52, p = .013$ ], sendo que os dados revelam que, quando comparados com os participantes do género masculino, os

do gênero feminino dão uma maior importância aos Fatores Higiênicos para potencializar as suas intenções de saída da empresa. Assim, rejeita-se a hipótese nula, o que nos indica que o modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos *millennials* de mudarem de emprego varia em função do gênero.

Tabela 4.12: Teste T para amostras independentes, Hipótese 10

Variável Dependente	t	gl	p	Feminino		Masculino	
				Média	DP	Média	DP
Fatores Higiênicos na Intenção de saída	2.52*	138.40	.013	5.24	.76	4.99	.54

Nota. \*  $p < .05$

*H11: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função da experiência profissional.*

Observando a Tabela 4.13, o Anexo F e o Anexo I, é possível verificar que os testes de ANOVA *One Way* indicam que existe um efeito significativo da experiência profissional nos Fatores Higiênicos na intenção de saída dos *millennials* ( $F(5, 194) = 4.28, p = .001$ ). Para além disto, após realizados os testes de *Post Hoc*, verificou-se que os respondentes que têm uma experiência profissional entre 6 meses e 1 ano diferem significativamente dos participantes com mais de 4 anos de experiência profissional, revelando os resultados que os Fatores Higiênicos têm maior influência na intenção de saída dos primeiros. Assim, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, o modo como os Fatores Higiênicos afetam as intenções de saída dos *millennials* varia em função da experiência profissional destes.

Tabela 4.13: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 11

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>		Teste <i>Post Hoc</i> de Tuckey HSD						
	F	p	Grupo A	Média	DP	Grupo B	Média	DP	p
Fatores Higiênicos da Intenção de Saída	4.28**	.001	Entre 6 meses e 1 ano	5.53	.65	Mais de 4 anos	4.98	.61	.001

Nota. \*\*  $p < .01$

*H12: O modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função do tipo de consultora em que trabalham.*

Analisando a Tabela 4.14 e o Anexo L, é possível concluir que os testes de ANOVA *One Way* indicam que não existe um efeito estatisticamente significativo do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha nos Fatores Higiênicos para a intenção dos *millennials* mudarem de empresa ( $F(3, 196) = 2.27, p = .082$ ). Assim, tendo em conta os resultados, aceita-se a hipótese nula, ou seja, a importância dos Fatores Higiênicos na intenção de saída não varia em função do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha.

**Tabela 4.14: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 12**

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>	
	F	p
Fatores Higiênicos da Intenção de Saída	2.27	.082

*H13: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função da idade.*

Analisando o Anexo B e a Tabela 4.15, é possível verificar que a idade está significativamente, moderadamente e negativamente associada aos Fatores Motivacionais na intenção de saída ( $r = -.29, p < .001$ ), sendo que os dados analisados indicam que quanto mais novos são os respondentes, maior é a preponderância dos Fatores Motivacionais na sua intenção de saída da empresa. Assim, tendo em conta os resultados, rejeita-se  $H_0$ , ou seja, a importância dos Fatores Motivacionais na intenção de saída varia em função da idade.

**Tabela 4.15: Estudo das Correlações de *Pearson*, Hipótese 13**

	1	2
1. Idade	-	
2. Fatores Motivacionais na Intenção de Saída	-.29**	-

Nota. \*\*  $p < .01$

*H14: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função do género.*

Recorrendo á Tabela 4.16 e ao Anexo D, é possível verificar que o género não tem um efeito significativo nos Fatores Motivacionais para a intenção de saída ( $t(135.72) = 1.11, p = .270$ ), podendo-se concluir que se aceita a hipótese nula, ou seja, o modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego não variam em função do género.

Tabela 4.16: Teste T para amostras independentes, Hipótese 14

Variável Dependente	t	gl	p	Feminino		Masculino	
				Média	DP	Média	DP
Fatores Motivacionais na Intenção de saída	1.11	135.72	.270	4.99	.96	4.65	.66

Nota. \*  $p < .05$

*H15: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função da experiência profissional.*

Observando a Tabela 4.17, o Anexo F e o Anexo I, é possível verificar que os testes de ANOVA *One Way* indicam que existe um efeito significativo da experiência profissional nos Fatores Motivacionais na intenção de saída dos *millennials* ( $F(5, 194) = 4.83, p < .001$ ). Para além disto, após realizados os testes de *Post Hoc*, verificou-se que os respondentes que têm uma experiência profissional entre 6 meses e 1 ano diferem significativamente dos participantes com uma experiência profissional entre 3 a 4 anos, e dos com mais de 4 anos de experiência profissional, revelando os resultados que os Fatores Motivacionais têm maior influência na intenção de saída dos primeiros. Assim, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, o modo como os Fatores Motivacionais afetam as intenções de saída dos *millennials* varia em função da experiência profissional destes.

Tabela 4.17: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 15

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>		Teste <i>Post Hoc</i> de Tuckey HSD						
	F	p	Grupo A		Grupo B			p	
			Média	DP	Média	DP			

						Entre 3			
Fatores			Entre 6			a 4	4.79	.93	.041
Motivacionais da	4.83**	<.001	meses e	5.53	.67	anos			
Intenção de Saída			1 ano			Mais			
						de 4	4.76	.70	<
						anos			.001

Nota. \*\*  $p < .01$

*H16: O modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos millennials de mudar de emprego varia em função do tipo de consultora em que trabalham.*

Observando a Tabela 4.18 e o Anexo L, é possível concluir que os testes de ANOVA *One Way* indicam que não existe um efeito estatisticamente significativo do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha nos Fatores Motivacionais para a intenção dos *millennials* mudarem de empresa ( $F(3, 196) = 1.72, p = .164$ ). Assim, tendo em conta os resultados, aceita-se  $H_0$ , ou seja, a importância dos Fatores Motivacionais na intenção de saída não varia em função do tipo de empresa de consultoria em que o respondente trabalha.

**Tabela 4.18: Teste ANOVA *One Way*, Hipótese 16**

Variável Dependente	ANOVA <i>One Way</i>	
	F	p
Fatores Motivacionais da	1.72	.164
Intenção de Saída		



## Capítulo 5

### Conclusões e Recomendações

Esta investigação teve como principal objetivo verificar quais os principais desafios geracionais associados à retenção de *millennials* nas consultoras, em Portugal, procurando também concluir se as características sociodemográficas dos consultores têm, ou não, influência no modo como estes percebem algumas das práticas de recursos humanos adotadas pelos gestores e líderes. Assim, com o objetivo de chegar a conclusões de valor acrescentado, foram utilizados vários critérios já mencionados em estudos realizados internacionalmente, que permitiram definir hipóteses de estudo que auxiliaram a investigação. Deste modo, através da construção das hipóteses anteriormente citadas, foi possível retirar conclusões relativamente ao impacto que algumas características sociodemográficas têm no modo como os *millennials* se motivam ou se sentem tentados a mudar de emprego, sendo que esta foi uma abordagem adotada em função do facto das respostas ao questionário terem sido inconclusivas relativamente aos fatores que destacam mais relativamente à importância percebida pelos *millennials*. Posto isto, segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, desenvolvida em 1950, alguns fatores utilizados durante o estudo foram divididos entre Fatores Motivacionais e Fatores Higiénicos, de modo a facilitar a construção e análise das hipóteses, o que permitiu retirar conclusões baseadas em comparações e correlações de um maior número de variáveis, permitindo perceber quais é que, efetivamente, são as características sociodemográficas que têm impacto no modo como, tanto Fatores Higiénicos como Fatores Motivacionais, são percebidos pelos *millennials*.

Em relação ao modelo adotado, este baseou-se em 16 hipóteses de estudo, em que foi avaliado o impacto que características como a idade, o género, a experiência profissional e o tipo de empresa de consultoria em que o *millennial* trabalha, têm no modo como os indivíduos da Geração Y percebem alguns fatores e de que modo é que estes mesmos fatores, tanto higiénicos como motivacionais, impactam a sua motivação e intenção de mudar de emprego.

Assim, de modo a auxiliar a construção do modelo supracitado, foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da ferramenta de recolha de dados questionário. Deste modo, este questionário foi construído tendo em conta uma revisão de literatura prévia e baseado noutros questionários aprovados em investigações e estudos semelhantes, e foi aplicado numa amostra de 200 inquiridos, todos eles *millennials* a trabalhar em empresas de consultoria em Portugal. Para além disto, convém também mencionar que, apesar da amostra ser pequena e

poder não ser representativa da população em estudo, levando a que conclusões adicionais não possam ser tiradas (Queirós et al., 2017), o contexto atual motivado pela doença COVID-19 impossibilitou a aplicação de ferramentas qualitativas, devido à escassez de tempo e de resposta por parte de profissionais da área.

Posto isto, os dados recolhidos através do questionário, foram analisados, numa primeira fase, recorrendo ao Excel e, posteriormente, recorrendo à versão 25 do SPSS. Assim, através do Excel, foi feita uma análise sociodemográfica dos respondentes, bem como uma análise geral a outro tipo de questões do questionário, como por exemplo as relativas à perceção dos *millennials* sobre as suas competências e características. Esta análise permitiu então concluir que os profissionais da Geração Y consideram que as principais características da sua geração é a capacidade para usar as tecnologias e a flexibilidade e que, por outro lado, os valores morais, o respeito pelos outros, a honestidade e a ética são atributos que não caracterizam os *millennials*. Estes são dados que vão ao encontro de vários estudos pelo Pew Research Center, um *think thank* que fornece informações sobre tendências e questões que afetam todo o mundo, nos anos de 2015 e 2019. Assim, relativamente ao estudo de 2015, citado por Migliaccio (2018), este concluiu que, tal como nos dados analisados no presente estudo, os *millennials* não percebem a sua geração como honestos, éticos ou com grandes valores morais. Para além disto, segundo o estudo feito em 2019, mais de nove em cada dez *millennials* utilizam tecnologias, como por exemplo smartphones, comprovando que esta é uma geração bastante digital, o que corrobora os resultados apresentados na análise de dados, indicando que a principal característica dos *millennials* é, de facto, o uso das tecnologias. Para além disto, estes são dados que vão também a encontro do que é concluído num estudo do Público (2018), que indica que uma das principais características da Geração Y é a flexibilidade. Por outro lado, um estudo da empresa de consultoria Deloitte (2018), apresenta resultados diferentes relativamente à ética e honestidade, indicando que os profissionais da Geração Y acreditam que as empresas devem ter um papel amplo e responsável na sociedade, defendendo ainda que o sucesso do negócio deve ser medido para além do desempenho financeiro da empresa. Estes dados recolhidos através de diversos estudos permitem perceber que, apesar de existirem algumas características e traços de personalidade que facilmente relacionamos com os *millennials*, esta é uma geração bastante complexa e que exige um conhecimento profundo de cada colaborador da empresa.

Em relação à perceção dos *millennials* relativamente às competências dos profissionais da sua geração, os dados analisados permitem concluir que liderança, trabalho em equipa e adaptabilidade são as competências mais associadas aos *millennials* pelos próprios, sendo que, por outro lado, as competências menos votadas foram o desenvolvimento de equipas, o



pensamento analítico, a acuidade comercial e o estabelecimento de redes. De facto, a liderança é uma das principais competências da Geração Y, o que é comprovado pelo facto de, em Portugal, segundo um estudo da Deloitte e do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, em 2017, 35% dos *millennials* exerciam já cargos de liderança em empresas nacionais.

A análise através da ferramenta Excel permitiu ainda analisar a percentagem da amostra que olha para a oportunidade de trabalhar numa empresa de consultoria como um emprego de curta duração. Assim, através dos dados recolhidos, é possível perceber que a maioria dos *millennials* tende a ver o trabalho numa empresa de consultoria como algo de curta duração. Deste modo, é possível concluir que, tal como é mencionado na Revisão de Literatura, os profissionais da Geração Y percebem o trabalho numa consultora como um primeiro emprego no qual beneficiam de grandes oportunidades de crescimento pessoal e profissional que lhes permitem adquirir conhecimentos e competências, que acabam por transportar para empresas de outros setores e mercados que lhes oferecem condições de trabalho que estes valorizam mais, como por exemplo a oportunidade de ter um *work-life balance* mais equilibrado, que, tal como verificámos no estudo, é um fator altamente valorizado pelos *millennials*, o que vai ao encontro de um estudo da Randstad de 2019, o Randstad Employer Brand Research, que conclui que o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é o fator com maior peso na tomada de decisão profissional dos mesmos. Posto isto, e tendo em conta que, segundo estudos da Pew Research Center de 2018 e 2020, que apesar de se centrarem na América acabam por albergar uma grande amostra, os *millennials* são, nos dias de hoje, a maior geração e a que está mais presente no mercado de trabalho atual, o que faz com que os gestores e líderes das empresas de consultoria se devam, cada vez mais, preocupar em adotar estratégias que permitam inverter a tendência do trabalho em consultoria ser visto como uma oportunidade de curta duração, procurando gerir e reter aqueles que constituem a maior parte da força de trabalho presente no mercado atual. Para além disto, no final de 2019, segundo o estudo Workmonitor Global Report da Randstad, 21% dos trabalhadores portugueses tinham mudado de emprego nos seis meses anteriores, sendo que o mesmo estudo revela que as gerações mais disponíveis para procurar um novo local de trabalho são a Geração Z e a Geração Y, o que reforça a importância que os gestores devem dar ao assunto da retenção de *millennials*, ainda para mais quando falamos no setor da consultoria que, como referido anteriormente, tendo em conta a visão dos profissionais desta geração, é um setor altamente impactado pelo *turnover* voluntário de colaboradores. Segundo um estudo da Hays, de 2020, entre 2016 e 2019 existiu um gap entre a lei da oferta e da procura, existindo mais empregadores com necessidade de recrutar do que

profissionais com vontade de mudar de emprego, no entanto, segundo o mesmo estudo, esta é uma tendência em que se verificaram contornos um pouco distintos no ano de 2020, havendo uma maior proximidade entre a taxa de empregadores que pretendem recrutar (82%) e a taxa de colaboradores a querer mudar de emprego (78%). Posto isto, se por um lado tem existido o problema de escassez de profissionais a querer mudar de emprego face à procura dos empregadores, estamos agora perante uma realidade em que existe um maior número de trabalhadores com disponibilidade para mudar de emprego, registando-se os maiores valores neste âmbito desde 2014, o que obrigará aos gestores que estes invistam em políticas e estratégicas de atração ou retenção de talento, consoante as necessidades atuais da organização, focando estes esforços naqueles que constituem a maior força de trabalho atual, os *millennials*.

Para além disto, através da análise Excel foi ainda possível averiguar quais são os fatores mais valorizados pelos *millennials* no local de trabalho. Assim, os fatores que mais contribuem para a motivação dos profissionais da Geração Y que trabalham em empresas de consultoria em Portugal são a remuneração, o *work-life balance*, o gostar da equipa de trabalho e as oportunidades de crescimento de carreira. Por outro lado, aqueles que menos contribuem para a motivação dos *millennials* são políticas de segurança no trabalho, as ações sustentáveis e de responsabilidade social, o que vai contra o estudo da Deloitte anteriormente citado que defende que os *millennials* se importam com o impacto social das empresas onde trabalham, os projetos no estrangeiro e o apoio à diversidade e multiculturalidade dentro da empresa. Relativamente aos fatores que afetam a intenção dos *millennials* de mudar de emprego, destacam-se, novamente, a procura por melhores remunerações e *work-life balance*, bem como a vontade de procurar oportunidades de crescimento de carreira. Estes resultados demonstram que, apesar da literatura ser pouco clara relativamente a fatores como as remunerações (Bansal, 2017), existe uma tendência para este fator, associado às oportunidades de crescimento de carreira, ter cada vez mais preponderância na motivação dos *millennials*. Isto é ainda corroborado por um estudo da Randstad de 2019, onde foram inquiridos mais de 200 000 indivíduos, em que os *millennials* e os profissionais da Geração Z indicaram que o salário é uma condição muito relevante para a sua continuidade na empresa, mas apenas se estiver correlacionado com oportunidades de crescimento de carreira e *work-life balance*, sendo este último, segundo o mesmo estudo, o fator mais decisivo nos dias de hoje no que diz respeito à motivação e intenção de saída de profissionais da Geração Y.

Após a análise Excel, foi realizada uma análise SPSS aos dados obtidos através das respostas a duas questões relativas a quais os fatores que influenciam a motivação dos *millennials*, e quais os que os levam a mudar de emprego. Deste modo, os fatores apresentados

nas questões foram agregados em dois grandes grupos, tal como já foi mencionado, os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais, com o objetivo de facilitar a construção do modelo conceptual e das hipóteses. Assim, dentro das 16 hipóteses elaboradas, 10 delas foram aceites, podendo, por isto, afirmar-se que o modelo foi parcialmente validado para a amostra.

Tendo em conta os *outputs* da análise SPSS, foi possível retirar algumas conclusões relevantes para responder às questões de investigação desta dissertação. Olhando, primeiramente, para a variável idade, é possível observar que a mesma impacta o modo como os Fatores Higiênicos e Motivacionais afetam a motivação dos *millennials*, bem como a intenção dos mesmos de mudar de emprego, sendo possível também perceber que, quanto mais novos são os inquiridos, mais relevantes são estes fatores, tanto na sua motivação como na intenção de saída. Estas são conclusões que vão ao encontro do defendido por Pyöriä et al. (2017), que defende que tanto a idade como a experiência profissional têm influência na motivação e intenção de saída dos *millennials*. Deste modo, à semelhança da idade, também a experiência profissional é uma variável que afeta o modo como os Fatores Higiênicos e Motivacionais impactam a motivação e intenções de saída dos *millennials*. Para além disto, através da análise da influência desta variável na motivação e intenções de saída dos *millennials*, foi possível estabelecer comparações entre diferentes períodos de experiência profissional, concluindo-se que, tanto Fatores Motivacionais como Fatores Higiênicos, têm uma maior preponderância na motivação e intenções de saída de profissionais da Geração Y com uma experiência profissional entre os 6 meses e 1 ano.

Relativamente à variável género, verifica-se que esta tem influência no modo como os Fatores Motivacionais afetam a motivação dos *millennials* e no modo como os Fatores Higiênicos afetam a intenção dos mesmos de mudar de emprego, sendo que, em ambos os casos, quando comparados com os participantes do género masculino, os respondentes do género feminino dão uma maior importância e são mais sensíveis a estes fatores. Isto vai ao encontro dos dados recolhidos durante o estudo já citado da Randstad, o Workmonitor Global Report, através dos quais é possível concluir que as mulheres são mais suscetíveis à mudança de emprego, demonstrando uma maior suscetibilidade para a sua motivação ser impactada pelos Fatores Motivacionais e Higiênicos. Por outro lado, esta variável não tem influência no modo como os Fatores Higiênicos afetam a motivação dos *millennials*, nem impacta o modo como os Fatores Motivacionais afetam a intenção dos profissionais da Geração Y mudar de emprego.

Por último, em relação ao tipo de empresa de consultoria em que os respondentes trabalham, foi possível verificar que esta variável não tem qualquer influência no modo como os Fatores Motivacionais e Higiênicos afetam a motivação e intenções de saída dos *millennials*,

demonstrando que os fatores que motivam e permitem reter os profissionais da Geração Y não variam em função do ambiente de trabalho em que estes se inserem, mas sim em função de características dos mesmos.

Concluindo, através desta investigação foi possível verificar que o grande desafio geracional associado à retenção de *millennials* nas empresas de consultoria em Portugal é não existir um padrão completamente certo de quais as necessidades de um profissional da Geração Y, pois as suas necessidades e interesses variam consoante algumas das suas características sociodemográficas. Assim, as organizações necessitam de ajustar as suas políticas de recursos humanos à desafiadora realidade que é a diversidade etária da força de trabalho, adotando estas mesmas políticas não às características de cada geração, mas sim às características dos profissionais que compõe a organização, procurando atingir um ambiente de trabalho equilibrado, e que permita corresponder às necessidades e expectativas de grande parte dos colaboradores, independentemente da geração à qual pertencem. Para isto, é importante que práticas como entrevistas individuais de clarificação de expectativas e sessões de acompanhamento personalizadas sejam uma constante em qualquer empresa de consultoria. Em acrescento, para além do já explicitado desafio de adaptar as práticas da empresa às características dos colaboradores da mesma e não apenas às características que se acredita que caracterizam a Geração Y, outro dos grandes desafios que este estudo permitiu perceber é o facto do mercado atual em Portugal apresentar características altamente propícias ao *turnover* voluntário. Isto é, para além dos *millennials* serem uma das gerações mais propícias à mudança de emprego e do mercado da consultoria ser altamente fustigado pelo *turnover* voluntário de colaboradores, segundo o estudo Workmonitor Global Report, da Randstad, a vontade dos profissionais da Geração Y mudarem de empresa aumenta com a confiança dos mesmos relativamente ao mercado, confiança esta que tem aumentado com a diminuição gradual da taxa de desemprego nos últimos anos. Para além disto, tem existido, nos últimos anos, uma procura por parte dos empregadores maior do que a oferta de profissionais, o que permite que estes últimos tenham uma maior liberdade e confiança para mudar de emprego. Deste modo, o desafio passa pelos gestores das empresas de consultoria adaptarem a forma como gerem os seus colaboradores ao contexto atual em Portugal, procurando oferecer condições de trabalho que vão ao encontro da geração mais presente no mercado nos dias de hoje, a Geração Y.

## Capítulo 6

### Implicações, Limitações e Pesquisa Futura

#### 6.1. Implicações

O objetivo principal deste estudo é fornecer aos gestores e líderes das empresas de consultoria em Portugal um conjunto de informações, recomendações e diretrizes que possam auxiliar a gestão e retenção de talento da Geração Y. Assim, acredito que as conclusões retiradas neste estudo podem acrescentar valor às empresas de consultoria em Portugal, auxiliando a tomada de decisão dos gestores, de modo a criar um ambiente de trabalho propício à boa gestão e retenção de talento de *millennials*, sem nunca colocar em causa a satisfação dos profissionais das restantes gerações presentes no mercado de trabalho.

A presente investigação permitiu concluir que os profissionais da Geração Y se sentem mais motivados quando são bem remunerados, quando o emprego lhes permite ter um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, quando gostam da equipa de trabalho e quando existem oportunidades claras de crescimento de carreira. No entanto, estes fatores podem variar consoante características sociodemográficas como o género, a idade ou a experiência profissional, pelo que os gestores devem manter-se atentos a este tipo de características, com o objetivo de adotarem práticas de recursos humanos que permitam criar um ambiente de trabalho harmonioso entre gerações e entre indivíduos com características distintas dentro da mesma geração. Com este estudo foi, portanto, possível perceber que os gestores não têm apenas de enfrentar o desafio de gerir colaboradores de diferentes gerações, pois além deste, têm também o desafio de gerir indivíduos com diferentes características e com perceções diferentes do que é, realmente, o local e ambiente de trabalho ideais. Isto prova que os gestores devem começar a procurar práticas inclusivas para todas as gerações, que garantam a satisfação de colaboradores de diferentes faixas etárias, em vez de procurarem práticas que permitam motivar apenas a próxima geração, pois o conceito de Geração Y, apesar de ter um conjunto de características associadas, não permite generalizar conclusões relativamente a todos os indivíduos desta geração, passando-se o mesmo relativamente aos *Baby Boomers*, à Geração X e à Geração Z.

Para além do já mencionado, o presente estudo permitiu retirar também conclusões relativamente à forma como os *millennials* percecionam a sua própria geração, o que poderá permitir aos gestores perceber de forma mais detalhada quais as principais competências e características dos profissionais desta geração, adaptando as políticas de recursos humanos a

estas mesmas características. Posto isto, o facto dos *millennials*, entre outras competências seleccionadas, se considerarem líderes por natureza deve ser tido em conta na tomada de decisão por parte dos líderes das empresas de consultoria, dando mais liberdade e autonomia aos profissionais desta geração, bem como oportunidades de liderar equipas e de crescimento de carreira.

Por fim, tendo em conta o referido anteriormente, este estudo traz consigo implicações relativamente ao modo como os gestores das empresas de consultoria devem gerir os seus colaboradores da Geração Y. Assim, é importante que os líderes comecem por tentar perceber quais as características dos seus colaboradores e como é que estes percebem o trabalho e respetivas condições. Só assim será possível os gestores adaptarem as práticas utilizadas às características dos seus colaboradores e não às gerações às quais estes pertencem, pois, como foi possível perceber ao longo do estudo, dentro da mesma geração existem diversas percepções do que é um fator motivacional no local de trabalho ou do que é uma variável que afeta a intenção de mudar de emprego.

## **6.2. Limitações e Pesquisa Futura**

Como em todos os estudos, esta investigação tem algumas limitações associadas que devem ser consideradas. Antes de mais, a amostra obtida de 200 indivíduos poderia ser maior, de modo a tornar-se mais confiável, albergando uma maior variedade de tipologias de colaboradores a responderem ao questionário. Para além disto, a ferramenta de recolha de dados utilizada, o questionário, não é a única existente, pelo que a recolha através de instrumentos de metodologia qualitativa permitiriam uma melhor compreensão das variáveis e, conseqüentemente, retirar conclusões distintas e, em algumas situações, mais fundamentadas. No entanto, dado o contexto atual motivado pela doença COVID-19, a utilização de outras ferramentas de pesquisa de dados ficou bastante condicionada.

Outra limitação que deve ser mencionada é a profundidade das perguntas que constam no questionário, pois, num estudo de maior dimensão, o aconselhável seria avaliar um maior número de componentes através desta ferramenta. Também relativamente às limitações do questionário aplicado, convém frisar que este era limitado geograficamente, limitando-se apenas a *millennials* de nacionalidade portuguesa e residentes em Portugal. Para além disto, os respondentes são maioritariamente dos distritos de Lisboa, Porto e Leiria, limitando ainda mais o estudo a um curto espaço geográfico, o que leva a que os resultados não possam ser generalizados para todas as populações. Além do já mencionado, o facto do estudo se focar

apenas no setor da consultoria faz com que as conclusões do mesmo não possam ser generalizadas para outros setores.

Por fim, outra das limitações que deve ser mencionada é o facto do estudo se focar apenas na Geração Y, tornando difícil estabelecer comparações entre gerações, e descurando a próxima geração a entrar no mercado de trabalho, a Geração Z, que poderá trazer associadas grandes alterações no modo como os gestores devem gerir os colaboradores, e aumentando o número de gerações dentro do mesmo local de trabalho, o que implica grandes dificuldades de gestão das diferentes necessidades inerentes aos colaboradores de cada uma das gerações.

Relativamente a pesquisas futuras, e apesar do presente estudo poder consistir numa boa base para outros autores que desejem estudar a temática abordada de forma mais profunda, é importante que sejam utilizadas ferramentas de recolha e tratamento de dados diferenciadas, optando por uma metodologia quantitativa e qualitativa, de modo a ser possível estabelecer correlações diferentes entre os dados obtidos e perceber de forma mais profunda a complexidade das variáveis em estudo. Para além disto é ainda aconselhável que, futuramente, as pesquisas relativas a esta temática se foquem num maior número de áreas geográficas, optando por uma amostra de maior dimensão e não restrita a apenas um setor. Por último, seria também benéfico que, em futuras investigações relacionadas com a temática em estudo, fosse incluída a mais recente geração a começar a entrar no mercado de trabalho, a Geração Z, de modo a perceber de que modo as características dos indivíduos desta geração irão impactar a gestão e retenção de talento das várias gerações presentes atualmente no mercado de trabalho.





## Referências Bibliográficas

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied psychology*, 72(3), 382.
- Amorim, C., & Kipping, M. (1999). Selling consultancy services: The Portuguese case in historical and comparative perspective. *Business and Economic History*, 28(1), 45-56.
- Anderson, H. J. et al. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), pp. 245–260. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.08.001.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. New York: Emerald Group Publishing Limited: 501-517.
- Bansal, N. (2017). Motivation & Attitude of Generation Y in India : An Exploratory Study, 53(1), pp. 102–115.
- Calk, R. and Patrick, A. (2017). *Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors*. *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 16(2), pp. 132–139. doi: 10.1007/s10551-017-3538-y.
- Catalyst (2017). Generations: Demographic Trends in Population and Workforce. Available at: <http://www.catalyst.org/knowledge/generations-demographic-trendspopulation-and-workforce>
- Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Consultancy (2011). Size of the global consulting industry. Consultancy.Org. Available at: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global>
- Das, D., Nandialath, A., & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: Quit or stay? Uncovering heterogeneity in employees' intention to leave in Indian call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 15–34.
- Deloitte Portugal. (2018). *Millennials estão menos leais às empresas e não se sentem preparados para a Indústria 4.0*. Deloitte Portugal. Available at: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/Millennial-Survey-2018.html>
- Dokadia, A., Rai, S. and Chawla, D. (2015). Multigenerational Differences in Work Attributes & Motivation: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(1), pp. 81–97.
- Erickson, T. (2011). *E agora geração X. Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), pp. 401–423. doi: 10.1177/0091026015588193.
- Eurostat (2017). Population structure and ageing - Statistics Explained, pp. 1–10. Available at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Population_structure_and_ageing)
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. e Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, (21): 3-22.
- Falaster, C. D., Ferreira, M. A. S. P. V., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Forecast: Industry revenue of business and other management consultancy activities in Portugal 2011-2023 | Statista*. (2011). Statista; Statista. Available at: <https://www.statista.com/forecasts/395396/business-and-other-management-consultancy-activities-revenue-in-portugal>

- Fry, R. (2018, April 11). *Millennials are the largest generation in the U.S. labor force*. Pew Research Center; Pew Research Center. Available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
- Fry, R. (2020, April 28). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Pew Research Center; Pew Research Center. Available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Klein, D. A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology Journal*, (56): 75-102.
- Management consulting market size by sector 2020 | Statista*. (2020). Statista; Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396. doi: 10.1037/h0054346.
- Mateus, C. (2018). *Os millennials estão a chegar ao topo*. Jornal Expresso; Expresso. Available at: <https://expresso.pt/economia/2018-05-26-Os-millennials-estao-a-chegar-ao-topo>
- Merrick, C. (2016). X, Y, Z, generations in the workforce. *Training Journal*, pp. 21–24.
- Migliaccio, J. N. (2018). Call Me Anything You Want ... Just Don't Call Me a Millennial. *Journal of Financial Service Professionals*, 72(4), pp. 24–29.
- Miranda, D. N., Bertocchi, D. & Gonçalves, J. (2015). Geração z no mercado de trabalho.
- Mobley W. H., Griffeth R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, vol. 86 (3), pp.493-522.
- Myers, K. K. and Sadaghiani, K. (2010). *Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials organizational relationships and performance*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 225–238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7.
- Ochoa, C. (2015). *Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência*. Netquest.Com. Available at: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>
- Pinto, B. (2018). *Que tipo de adultos são os "millennials"?* PÚBLICO; Público. Available at: <https://www.publico.pt/2018/06/04/p3/noticia/que-tipo-de-adultos-sao-os-millennials-1834960>
- Pires, E. (2019). *Millennials desejam equilíbrio entre vida profissional e pessoal*. Imagens de Marca. Available at: <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/millennials-desejam-equilibrio-entre-vida-profissional-e-pessoal/>
- Portal do INE. (2011). Portal do INE. Available at: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_pesquisa&frm\\_accao=PESQUISAR&frm\\_show\\_page\\_num=1&frm\\_modulo\\_pesquisa=PESQUISA\\_SIMPLES&frm\\_modulo\\_texto=MODO\\_TEXTO\\_ALL&frm\\_texto=popula%C3%A7%C3%A3o&frm\\_imgPesquisar=](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modulo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=popula%C3%A7%C3%A3o&frm_imgPesquisar=)
- Pyöriä, P. et al. (2017). The Millennial Generation: A new breed of labour? *SAGE Open*, 7(1). doi: 10.1177/2158244017697158.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*.
- Ribeiro, C. (2020). *Gerações mais novas estão a tornar-se mais ágeis e menos fiéis às empresas*. Dinheiro Vivo; Dinheiro Vivo. Available at:

- <https://www.dinheirovivo.pt/gestao-rh/geracoes-mais-novas-estao-a-tornar-se-mais-ageis-e-menos-fieis-as-empresas-12778207.html#media-1>
- Samson, D., Daft, R. L., & Donnet, T. (2017). *Fundamentals of Management with Student Resource Access 12 Months*. Cengage AU.
- Sehgal, K. e Malati, N. (2013). Employer Branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *The IUP Journal of Brand Management*, (10).
- Sharon, Al. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), pp. 11–14. doi: 10.1109/EMR. 2011.5876176.
- Singh, P. (2017). Managing And Mentoring The Millennials. *Human Capital*, (June), pp. 45–49.
- Sismet. (1993). O Sector da Consultoria e Projectos em Portugal, Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores: Lisboa.
- Smith, S. D. and Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *Journal of Academic Librarianship*. Elsevier Inc., 38(3), pp. 135–144. doi: 10.1016/j.acalib.2012.02.008.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship that Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. *Problems of management in the 21th century*, 3, pp. 106–118.
- Soni, B. and Soni, R. (2013). Enhancing Maslow ' s Hierarchy of Needs for Effective Leadership. *Competition Forum*, 14(2), pp. 259–264. Available at: <http://login.library.sheridanc.on.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=119212097&site=ehost-live&scope=site>.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
- Sullivan, J. 2004. *Eight elements of a successful employment brand*, ERE Daily, 23 February. Available at: <https://www.ere-media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates. *Career Development International*.
- Thompson, C. and Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), pp. 237–246. doi: 10.1080/10887156.2012.730444.
- Tüzüner, V. L., & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 46-61.
- Tziner A. & Birati B. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, vol. 6(2), pp.113-122.
- Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 1-9.
- Van der Sluis, L. E. (2018). Activate Talent: Capture the full potential towards common goals. *Journal of Contemporary Research in Management*, Coimbatore Vol. 13. 1-10.
- Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*. Routledge, 22(4), pp. 497–507. doi: 10.1080/02673843.2016.1267022.
- Viana, C. (2019, November 15). *Número de habitantes continua a baixar. Somos pouco mais de 10 milhões*. PÚBLICO; Público. Available at: <https://www.publico.pt/2019/11/15/sociedade/noticia/numero-habitantes-portugal-1893850>
- Vogels, E. A. (2019, September 9). *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. Pew Research Center; Pew Research Center.

- Available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use/>
- Werth, E. and Werth, L. (2011). Effective Training for Millennial Students. *ProQuest Educational Journals*, 22, pp. 12–19. doi: 10.1177/104515951102200302.
- Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing administration quarterly*, 25(2), pp. 11–19. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18188890>.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in your workplace. 2nd edition*, New York: American Management Association. 2nd edition.

## **Anexos**



---

# Questionário Tese de Mestrado - Geração Y: Desafios Geracionais na Retenção de Talento nas Consultoras, em Portugal

Olá, bem vindo/a!

O meu nome é André Machado, tenho 22 anos, e estou neste momento a realizar a minha dissertação com vista a terminar o Mestrado em Gestão, na ISCTE Business School. Assim, orientado pela Professora Carla Rebelo, estou a estudar os desafios associados à retenção de millennials, ou seja indivíduos nascidos entre 1987 e 2000, nas consultoras, em Portugal.

Deste modo, venho por este meio pedir a sua colaboração para me auxiliar a terminar a minha pesquisa. Para isso, tem apenas de responder a este breve questionário, de forma honesta, sendo que todas as suas respostas serão anónimas. Espero com este estudo auxiliar as consultoras, em Portugal, a construir uma proposta de valor que vá de encontro às necessidades dos millennials, ajudando as mesmas a reter o talento proveniente desta geração.

Qualquer dúvida que tenha não hesite em contactar-me, ou por telemóvel (936 195 808), ou via e-mail ([andrefilipemachado19@gmail.com](mailto:andrefilipemachado19@gmail.com)).

Muito obrigado,

André Machado

## Questões Sociais e Demográficas

Nesta secção procura-se clarificar algumas questões sociais e demográficas.

---

1. Ano de Nascimento \*

---

2. Nacionalidade \*

3. Gênero \*

 ▼

4. País de Residência \*

 ▼

5. Área de Residência \*

 ▼

6. Nível de Ensino Mais Elevado Concluído \*

 ▼

7. Ocupação Atual \*

 ▼

8. Trabalha na área da Consultoria? Se sim, em que tipo de consultora? \*

 ▼



## Experiência Profissional

Nesta secção procura-se averiguar informações sobre a sua experiência profissional.

9. Quanto tempo tem a sua experiência profissional, até ao momento? \*

Selecionar ▼

10. Em quantas empresas já trabalhou? \*

Selecionar ▼

11. Há quanto tempo trabalha na sua empresa atual? \*

Selecionar ▼

## Aspetos Gerais da Geração Y

Nesta secção procura-se perceber a sua opinião relativamente ao que caracteriza a sua geração em comparação com as restantes.

12. O que, na sua opinião, caracteriza a sua geração? \*

Por favor, seleccione as duas opções que pensa que melhor definem a sua geração, quando comparada com as restantes.

- Honestidade
- Ética no trabalho
- Respeito perante os outros
- Valores morais
- Flexibilidade
- Tolerância
- Inteligência

- Uso das tecnologias
- Adaptabilidade
- Autonomia
- Pensamento crítico
- Perfil de líder

---

13. Na sua opinião, de que forma um profissional da Geração Y vê a oportunidade de trabalhar numa consultora? \*

- Emprego de curta duração
- Emprego de longa duração

---

14. Quais acredita serem as principais competências de um profissional da Geração Y? \*

Por favor, seleccione as duas principais competências de um profissional da Geração Y.

- Liderança
- Trabalho em Equipa
- Autonomia
- Orientação para o Cliente
- Negociação
- Planeamento e Organização
- Desenvolvimento de Equipas
- Tomada de Decisão
- Estabelecimento de Redes
- Acuidade Comercial
- Comunicação
- Flexibilidade
- Iniciativa
- Adaptabilidade
- Auto-Confiança
- Resolução de Problemas
- Pensamento Analítico
- Especialização Técnica
- Procura de Informação

## Relação com o Trabalho

Nesta secção procura-se perceber quais os fatores que afetam a sua relação com o trabalho, enquanto profissional da Geração Y.

15. Avalie o seu grau de concordância relativamente a se cada um dos seguintes fatores contribuem para a sua motivação no trabalho. \*

1- Discordo Totalmente | 2- Discordo | 3- Discordo Parcialmente | 4- Neutro | 5- Concordo Parcialmente | 6- Concordo | 7- Concordo Totalmente

	1- Discordo Totalmente	2	3	4- Neutro	5	6	7- Concordo Totalmente
Remunerações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-Life Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas e Ambiente de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostar da Equipa de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios Extra (Ex: Seguros; Combustível)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança/ Estabilidade Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback Constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho Desafiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expetativas Correspondidas (Salariais; Formativas; Condições de Trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de Crescimento de Carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações Sustentáveis e de Responsabilidade Social na Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade Horária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de Trabalhar em Equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de Segurança no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos no Estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades Formativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à Diversidade/ Multiculturalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Avalie o grau em que cada um dos seguintes fatores influenciam a sua decisão de mudar de trabalho. \*

1- Discordo Totalmente | 2- Discordo | 3- Discordo Parcialmente | 4- Neutro | 5- Concordo Parcialmente | 6- Concordo | 7- Concordo Totalmente

	1- Discordo Totalmente	2	3	4- Neutro	5	6	7- Concordo Totalmente
Remunerações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-Life Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Infraestruturas e Ambiente de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostar da Equipa de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios Extra (Ex: Seguros; Combustível)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança/ Estabilidade Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback Constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho Desafiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expetativas Correspondidas (Salariais; Formativas; Condições de Trabalho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de Crescimento de Carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missão, Visão, Valores e Cultura da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações Sustentáveis e de Responsabilidade Social na Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade Horária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade de Trabalhar em Equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Políticas de Segurança no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem da Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos no Estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades Formativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia no Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à Diversidade/ Multiculturalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Questionário Tese de Mestrado - Geração Y: Desafios Geracionais na Retenção de Talento nas Consultoras, em Portugal

Obrigado pela sua resposta!

A sua resposta vai ser essencial para terminar o meu estudo. Caso deseje saber os resultados finais do estudo, não hesite em contactar-me pelo e-mail: [andrefilipemachado19@gmail.com](mailto:andrefilipemachado19@gmail.com)

## Anexo B: Estudo das Correlações de *Pearson* referente às Hipóteses 1, 5, 9 e 13

		1	2	3	4	5
1. IdadeReal	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	200				
2. Motivação_FH	Pearson Correlation	-,356**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
	N	200	200			
3. Motivação_FM	Pearson Correlation	-,231**	,685**	1		
	Sig. (2-tailed)	,001	,000			
	N	200	200	200		
4. IntSaída_FM	Pearson Correlation	-,292**	,703**	,823**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	200	200	200	200	
5. IntSaída_FH	Pearson Correlation	-,218**	,765**	,636**	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





## Anexo C: Estatísticas de Grupo referentes às Hipóteses 2, 6, 10 e 14

*Group Statistics*

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivação_FH	Feminino	83	5,2113	,73780	,08098
	Masculino	117	5,0822	,49829	,04607
Motivação_FM	Feminino	83	5,3494	,88042	,09664
	Masculino	117	5,1416	,60884	,05629
IntSaída_FH	Feminino	83	5,2363	,75854	,08326
	Masculino	117	4,9921	,53745	,04969
IntSaída_FM	Feminino	83	4,9897	,96033	,10541
	Masculino	117	4,8547	,66213	,06121



## Anexo D: Teste T para amostras independentes referente às Hipóteses 2, 6, 10 e 14

### *Independent Samples Test*

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Motivação_FH	Equal variances assumed	5,933	,016	1,477	198	,141	,12912	,08740	- ,04323	,30148
	Equal variances not assumed			1,386	133,751	,168	,12912	,09317	- ,05515	,31340
	Equal variances assumed	2,146	,145	1,973	198	,050	,20776	,10528	,00015	,41538
	Equal variances not assumed			1,858	136,009	,065	,20776	,11184	- ,01340	,42892
IntSaída_FH	Equal variances assumed	6,451	,012	2,666	198	,008	,24422	,09161	,06356	,42488
	Equal variances not assumed			2,519	138,399	,013	,24422	,09696	,05251	,43593
	Equal variances assumed	6,806	,010	1,177	198	,241	,13497	,11470	- ,09122	,36116
	Equal variances not assumed			1,107	135,721	,270	,13497	,12190	- ,10609	,37603



## Anexo E: Estatísticas Descritivas referentes às Hipóteses 3, 7, 11 e 15

### *Descriptives*

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Motivação_FH	Menos de 6 meses	3	5,1795	,59750	,34496	3,6952	6,6638	4,69	5,85
	Entre 6 meses a 1 ano	26	5,6124	,57171	,11212	5,3815	5,8433	4,69	6,69
	Entre 1 a 2 anos	20	5,2577	,72987	,16320	4,9161	5,5993	4,00	6,31
	Entre 2 a 3 anos	17	5,3529	,47423	,11502	5,1091	5,5968	4,62	6,46
	Entre 3 a 4 anos	14	5,1484	,45704	,12215	4,8845	5,4122	4,46	6,08
	Mais de 4 anos	120	4,9788	,57217	,05223	4,8754	5,0823	1,38	6,54
	Total	200	5,1358	,61082	,04319	5,0506	5,2209	1,38	6,69
Motivação_FM	Menos de 6 meses	3	5,5238	,35952	,20757	4,6307	6,4169	5,14	5,86
	Entre 6 meses a 1 ano	26	5,8352	,59617	,11692	5,5944	6,0760	4,71	7,00
	Entre 1 a 2 anos	20	5,2714	,98963	,22129	4,8083	5,7346	3,43	6,57
	Entre 2 a 3 anos	17	5,1008	,74704	,18118	4,7167	5,4849	4,00	6,57
	Entre 3 a 4 anos	14	4,9082	,75094	,20070	4,4746	5,3417	3,14	6,29
	Mais de 4 anos	120	5,1369	,66140	,06038	5,0174	5,2565	1,00	6,57
	Total	200	5,2279	,73893	,05225	5,1248	5,3309	1,00	7,00
IntSaída_FH	Menos de 6 meses	3	4,4872	,85080	,49121	2,3737	6,6007	3,69	5,38
	Entre 6 meses a 1 ano	26	5,5325	,64832	,12715	5,2707	5,7944	4,31	6,38

	Entre 1 a 2 anos	20	5,1000	,76968	,17210	4,7398	5,4602	3,85	6,54
	Entre 2 a 3 anos	17	5,2851	,45163	,10954	5,0529	5,5173	4,54	6,23
	Entre 3 a 4 anos	14	5,1374	,62506	,16705	4,7765	5,4983	3,85	6,38
	Mais de 4 anos	120	4,9801	,60614	,05533	4,8706	5,0897	1,62	6,23
	Total	200	5,0935	,64809	,04583	5,0031	5,1838	1,62	6,54
IntSaída_FM	Menos de 6 meses	3	4,6190	,45922	,26513	3,4783	5,7598	4,29	5,14
	Entre 6 meses a 1 ano	26	5,5330	,66830	,13106	5,2630	5,8029	4,29	6,86
	Entre 1 a 2 anos	20	5,0571	1,09132	,24403	4,5464	5,5679	2,43	6,57
	Entre 2 a 3 anos	17	5,0336	,80263	,19467	4,6209	5,4463	3,71	6,29
	Entre 3 a 4 anos	14	4,7857	,92878	,24823	4,2495	5,3220	2,29	6,43
	Mais de 4 anos	120	4,7560	,69528	,06347	4,6303	4,8816	1,71	6,29
	Total	200	4,9107	,80002	,05657	4,7992	5,0223	1,71	6,86

**Anexo F: Teste ANOVA *One Way* referente às Hipóteses 3, 7, 11 e 15**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>ANOVA</i>						
Motivação_FH	Between Groups	9,969	5	1,994	6,018	,000
	Within Groups	64,279	194	,331		
	Total	74,248	199			
Motivação_FM	Between Groups	12,588	5	2,518	5,084	,000
	Within Groups	96,069	194	,495		
	Total	108,657	199			
IntSaída_FH	Between Groups	8,309	5	1,662	4,283	,001
	Within Groups	75,276	194	,388		
	Total	83,584	199			
IntSaída_FM	Between Groups	14,101	5	2,820	4,830	,000
	Within Groups	113,264	194	,584		
	Total	127,365	199			





## Anexo G: Teste de Normalidade referente às Hipóteses 3, 7, 11 e 15

*Tests of Normality*

	ExpProfissional	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivação_FH	Menos de 6 meses	,285	3	.	,932	3	,497
	Entre 6 meses a 1 ano	,130	26	,200*	,948	26	,210
	Entre 1 a 2 anos	,140	20	,200*	,938	20	,221
	Entre 2 a 3 anos	,115	17	,200*	,968	17	,777
	Entre 3 a 4 anos	,103	14	,200*	,975	14	,940
	Mais de 4 anos	,158	120	,000	,847	120	,000
Motivação_FM	Menos de 6 meses	,219	3	.	,987	3	,780
	Entre 6 meses a 1 ano	,137	26	,200*	,957	26	,330
	Entre 1 a 2 anos	,169	20	,136	,923	20	,112
	Entre 2 a 3 anos	,186	17	,121	,943	17	,350
	Entre 3 a 4 anos	,184	14	,200*	,952	14	,588
	Mais de 4 anos	,170	120	,000	,828	120	,000
IntSaída_FH	Menos de 6 meses	,215	3	.	,989	3	,800
	Entre 6 meses a 1 ano	,150	26	,139	,923	26	,054
	Entre 1 a 2 anos	,162	20	,179	,955	20	,457
	Entre 2 a 3 anos	,123	17	,200*	,961	17	,658
	Entre 3 a 4 anos	,154	14	,200*	,961	14	,739
	Mais de 4 anos	,144	120	,000	,882	120	,000
IntSaída_FM	Menos de 6 meses	,328	3	.	,871	3	,298
	Entre 6 meses a 1 ano	,183	26	,025	,956	26	,321
	Entre 1 a 2 anos	,156	20	,200*	,934	20	,188
	Entre 2 a 3 anos	,130	17	,200*	,947	17	,415
	Entre 3 a 4 anos	,207	14	,105	,889	14	,078
	Mais de 4 anos	,192	120	,000	,898	120	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



## Anexo H: Teste da Homogeneidade de Variâncias referente às Hipóteses 3, 7, 11 e 15

*Test of Homogeneity of Variances*

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motivação_FH	Based on Mean	1,252	5	194	,287
	Based on Median	1,132	5	194	,345
	Based on Median and with adjusted df	1,132	5	179,981	,345
	Based on trimmed mean	1,267	5	194	,280
Motivação_FM	Based on Mean	2,873	5	194	,016
	Based on Median	2,188	5	194	,057
	Based on Median and with adjusted df	2,188	5	177,304	,058
	Based on trimmed mean	2,796	5	194	,018
IntSaída_FH	Based on Mean	1,102	5	194	,361
	Based on Median	,841	5	194	,522
	Based on Median and with adjusted df	,841	5	180,953	,522
	Based on trimmed mean	1,072	5	194	,377
IntSaída_FM	Based on Mean	2,200	5	194	,056
	Based on Median	2,183	5	194	,058
	Based on Median and with adjusted df	2,183	5	157,279	,059
	Based on trimmed mean	2,197	5	194	,056



## Anexo I: Teste *Post Hoc* de Tukey HSD referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16

### Multiple Comparisons

#### Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Motivação_FH	Menos de 6 meses	Entre 6 meses a 1 ano	-,43294	,35098	,820	-1,4432	,5773
		Entre 1 a 2 anos	-,07821	,35639	1,000	-1,1040	,9476
		Entre 2 a 3 anos	-,17345	,36047	,997	-1,2110	,8641
		Entre 3 a 4 anos	,03114	,36621	1,000	-1,0230	1,0852
		Mais de 4 anos	,20064	,33646	,991	-,7678	1,1691
	Entre 6 meses a 1 ano	Menos de 6 meses	,43294	,35098	,820	-,5773	1,4432
		Entre 1 a 2 anos	,35473	,17120	,306	-,1381	,8475
		Entre 2 a 3 anos	,25948	,17954	,699	-,2573	,7763
		Entre 3 a 4 anos	,46407	,19082	,150	-,0852	1,0133
		Mais de 4 anos	,63358*	,12452	,000	,2752	,9920
	Entre 1 a 2 anos	Menos de 6 meses	,07821	,35639	1,000	-,9476	1,1040
		Entre 6 meses a 1 ano	-,35473	,17120	,306	-,8475	,1381
		Entre 2 a 3 anos	-,09525	,18989	,996	-,6418	,4513
		Entre 3 a 4 anos	,10934	,20058	,994	-,4680	,6867
		Mais de 4 anos	,27885	,13902	,343	-,1213	,6790
	Entre 2 a 3 anos	Menos de 6 meses	,17345	,36047	,997	-,8641	1,2110
		Entre 6 meses a 1 ano	-,25948	,17954	,699	-,7763	,2573
		Entre 1 a 2 anos	,09525	,18989	,996	-,4513	,6418
		Entre 3 a 4 anos	,20459	,20774	,922	-,3934	,8026
		Mais de 4 anos	,37410	,14917	,127	-,0553	,8035
Entre 3 a 4 anos	Menos de 6 meses	-,03114	,36621	1,000	-1,0852	1,0230	
	Entre 6 meses a 1 ano	-,46407	,19082	,150	-1,0133	,0852	
	Entre 1 a 2 anos	-,10934	,20058	,994	-,6867	,4680	
	Entre 2 a 3 anos	-,20459	,20774	,922	-,8026	,3934	
	Mais de 4 anos	,16951	,16257	,903	-,2984	,6374	

	Mais de 4 anos	Menos de 6 meses	-,20064	,33646	,991	-1,1691	,7678
		Entre 6 meses a 1 ano	-,63358*	,12452	,000	-,9920	-,2752
		Entre 1 a 2 anos	-,27885	,13902	,343	-,6790	,1213
		Entre 2 a 3 anos	-,37410	,14917	,127	-,8035	,0553
		Entre 3 a 4 anos	-,16951	,16257	,903	-,6374	,2984
Motivação_FM	Menos de 6 meses	Entre 6 meses a 1 ano	-,31136	,42908	,979	-1,5464	,9237
		Entre 1 a 2 anos	,25238	,43569	,992	-1,0017	1,5065
		Entre 2 a 3 anos	,42297	,44068	,930	-,8455	1,6914
		Entre 3 a 4 anos	,61565	,44770	,742	-,6730	1,9043
		Mais de 4 anos	,38690	,41133	,935	-,7971	1,5709
	Entre 6 meses a 1 ano	Menos de 6 meses	,31136	,42908	,979	-,9237	1,5464
		Entre 1 a 2 anos	,56374	,20930	,081	-,0387	1,1662
		Entre 2 a 3 anos	,73432*	,21949	,012	,1025	1,3661
		Entre 3 a 4 anos	,92700*	,23328	,001	,2555	1,5985
		Mais de 4 anos	,69826*	,15223	,000	,2601	1,1364
	Entre 1 a 2 anos	Menos de 6 meses	-,25238	,43569	,992	-1,5065	1,0017
		Entre 6 meses a 1 ano	-,56374	,20930	,081	-1,1662	,0387
		Entre 2 a 3 anos	,17059	,23214	,977	-,4976	,8388
		Entre 3 a 4 anos	,36327	,24522	,677	-,3426	1,0691
		Mais de 4 anos	,13452	,16996	,969	-,3547	,6237
	Entre 2 a 3 anos	Menos de 6 meses	-,42297	,44068	,930	-1,6914	,8455
		Entre 6 meses a 1 ano	-,73432*	,21949	,012	-1,3661	-,1025
		Entre 1 a 2 anos	-,17059	,23214	,977	-,8388	,4976
		Entre 3 a 4 anos	,19268	,25397	,974	-,5384	,9237
		Mais de 4 anos	-,03606	,18236	1,000	-,5610	,4889
	Entre 3 a 4 anos	Menos de 6 meses	-,61565	,44770	,742	-1,9043	,6730
		Entre 6 meses a 1 ano	-,92700*	,23328	,001	-1,5985	-,2555
		Entre 1 a 2 anos	-,36327	,24522	,677	-1,0691	,3426
		Entre 2 a 3 anos	-,19268	,25397	,974	-,9237	,5384
		Mais de 4 anos	-,22874	,19874	,859	-,8008	,3433

	Mais de 4 anos	Menos de 6 meses	-,38690	,41133	,935	-1,5709	,7971
		Entre 6 meses a 1 ano	-,69826*	,15223	,000	-1,1364	-,2601
		Entre 1 a 2 anos	-,13452	,16996	,969	-,6237	,3547
		Entre 2 a 3 anos	,03606	,18236	1,000	-,4889	,5610
		Entre 3 a 4 anos	,22874	,19874	,859	-,3433	,8008
IntSaída_FH	Menos de 6 meses	Entre 6 meses a 1 ano	-1,04536	,37982	,070	-2,1386	,0479
		Entre 1 a 2 anos	-,61282	,38567	,607	-1,7229	,4973
		Entre 2 a 3 anos	-,79789	,39008	,321	-1,9207	,3249
		Entre 3 a 4 anos	-,65018	,39630	,573	-1,7909	,4905
		Mais de 4 anos	-,49295	,36411	,754	-1,5410	,5551
	Entre 6 meses a 1 ano	Menos de 6 meses	1,04536	,37982	,070	-,0479	2,1386
		Entre 1 a 2 anos	,43254	,18527	,185	-,1007	,9658
		Entre 2 a 3 anos	,24748	,19429	,799	-,3118	,8067
		Entre 3 a 4 anos	,39518	,20649	,397	-,1992	,9896
		Mais de 4 anos	,55242*	,13475	,001	,1646	,9403
	Entre 1 a 2 anos	Menos de 6 meses	,61282	,38567	,607	-,4973	1,7229
		Entre 6 meses a 1 ano	-,43254	,18527	,185	-,9658	,1007
		Entre 2 a 3 anos	-,18507	,20549	,946	-,7766	,4064
		Entre 3 a 4 anos	-,03736	,21706	1,000	-,6622	,5874
		Mais de 4 anos	,11987	,15045	,968	-,3132	,5529
	Entre 2 a 3 anos	Menos de 6 meses	,79789	,39008	,321	-,3249	1,9207
		Entre 6 meses a 1 ano	-,24748	,19429	,799	-,8067	,3118
		Entre 1 a 2 anos	,18507	,20549	,946	-,4064	,7766
		Entre 3 a 4 anos	,14771	,22481	,986	-,4994	,7948
		Mais de 4 anos	,30494	,16143	,412	-,1597	,7696
	Entre 3 a 4 anos	Menos de 6 meses	,65018	,39630	,573	-,4905	1,7909
		Entre 6 meses a 1 ano	-,39518	,20649	,397	-,9896	,1992
		Entre 1 a 2 anos	,03736	,21706	1,000	-,5874	,6622
		Entre 2 a 3 anos	-,14771	,22481	,986	-,7948	,4994
		Mais de 4 anos	,15723	,17592	,948	-,3491	,6636

	Mais de 4 anos	Menos de 6 meses	,49295	,36411	,754	-,5551	1,5410
		Entre 6 meses a 1 ano	-,55242*	,13475	,001	-,9403	-,1646
		Entre 1 a 2 anos	-,11987	,15045	,968	-,5529	,3132
		Entre 2 a 3 anos	-,30494	,16143	,412	-,7696	,1597
		Entre 3 a 4 anos	-,15723	,17592	,948	-,6636	,3491
IntSaída_FM	Menos de 6 meses	Entre 6 meses a 1 ano	-,91392	,46590	,368	-2,2550	,4271
		Entre 1 a 2 anos	-,43810	,47308	,939	-1,7998	,9236
		Entre 2 a 3 anos	-,41457	,47849	,954	-1,7919	,9627
		Entre 3 a 4 anos	-,16667	,48612	,999	-1,5659	1,2326
		Mais de 4 anos	-,13690	,44663	1,000	-1,4225	1,1487
	Entre 6 meses a 1 ano	Menos de 6 meses	,91392	,46590	,368	-,4271	2,2550
		Entre 1 a 2 anos	,47582	,22726	,295	-,1783	1,1300
		Entre 2 a 3 anos	,49935	,23832	,294	-,1866	1,1854
		Entre 3 a 4 anos	,74725*	,25329	,041	,0182	1,4763
		Mais de 4 anos	,77701*	,16529	,000	,3012	1,2528
Entre 1 a 2 anos	Menos de 6 meses	,43810	,47308	,939	-,9236	1,7998	
	Entre 6 meses a 1 ano	-,47582	,22726	,295	-1,1300	,1783	
	Entre 2 a 3 anos	,02353	,25206	1,000	-,7020	,7491	
	Entre 3 a 4 anos	,27143	,26626	,911	-,4950	1,0378	
	Mais de 4 anos	,30119	,18455	,578	-,2300	,8324	
Entre 2 a 3 anos	Menos de 6 meses	,41457	,47849	,954	-,9627	1,7919	
	Entre 6 meses a 1 ano	-,49935	,23832	,294	-1,1854	,1866	
	Entre 1 a 2 anos	-,02353	,25206	1,000	-,7491	,7020	
	Entre 3 a 4 anos	,24790	,27576	,946	-,5459	1,0417	
	Mais de 4 anos	,27766	,19801	,726	-,2923	,8476	
Entre 3 a 4 anos	Menos de 6 meses	,16667	,48612	,999	-1,2326	1,5659	
	Entre 6 meses a 1 ano	-,74725*	,25329	,041	-1,4763	-,0182	
	Entre 1 a 2 anos	-,27143	,26626	,911	-1,0378	,4950	
	Entre 2 a 3 anos	-,24790	,27576	,946	-1,0417	,5459	
	Mais de 4 anos	,02976	,21580	1,000	-,5914	,6509	



Mais de 4 anos	Menos de 6 meses	,13690	,44663	1,000	-1,1487	1,4225
	Entre 6 meses a 1 ano	-,77701*	,16529	,000	-1,2528	-,3012
	Entre 1 a 2 anos	-,30119	,18455	,578	-,8324	,2300
	Entre 2 a 3 anos	-,27766	,19801	,726	-,8476	,2923
	Entre 3 a 4 anos	-,02976	,21580	1,000	-,6509	,5914

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



## Anexo J: Estatísticas Descritivas referentes às Hipóteses 4, 8, 12 e 16

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Motivação_FH	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	69	5,0647	,58130	,06998	4,9250	5,2043	3,62	6,46
	Consultoria de IT	53	5,1916	,43031	,05911	5,0730	5,3102	4,00	6,00
	Consultoria de Recursos Humanos	37	5,2349	,87817	,14437	4,9421	5,5277	1,38	6,69
	Consultoria Financeira	41	5,0938	,56853	,08879	4,9144	5,2733	3,92	6,54
	Total	200	5,1358	,61082	,04319	5,0506	5,2209	1,38	6,69
Motivação_FM	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	69	5,2153	,68976	,08304	5,0496	5,3810	3,43	6,71
	Consultoria de IT	53	5,1024	,78114	,10730	4,8871	5,3177	3,14	6,43
	Consultoria de Recursos Humanos	37	5,3359	,90802	,14928	5,0332	5,6387	1,00	6,71
	Consultoria Financeira	41	5,3136	,57695	,09011	5,1315	5,4957	3,71	7,00
	Total	200	5,2279	,73893	,05225	5,1248	5,3309	1,00	7,00
IntSaída_FH	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	69	4,9509	,65231	,07853	4,7942	5,1076	3,54	6,54
	Consultoria de IT	53	5,0827	,47869	,06575	4,9508	5,2147	3,85	6,00
	Consultoria de Recursos Humanos	37	5,2370	,81898	,13464	4,9639	5,5101	1,62	6,38
	Consultoria Financeira	41	5,2176	,62821	,09811	5,0193	5,4159	3,69	6,31
	Total	200	5,0935	,64809	,04583	5,0031	5,1838	1,62	6,54
IntSaída_FM	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	69	4,7805	,78917	,09501	4,5910	4,9701	2,43	6,71

Consultoria de IT	53	4,8598	,84306	,11580	4,6275	5,0922	2,29	6,57
Consultoria de Recursos Humanos	37	5,1158	,86362	,14198	4,8279	5,4038	1,71	6,43
Consultoria Financeira	41	5,0105	,66959	,10457	4,7991	5,2218	3,86	6,86
Total	200	4,9107	,80002	,05657	4,7992	5,0223	1,71	6,86

---

**Anexo L: Teste ANOVA *One Way* referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>ANOVA</i>						
Motivação_FH	Between Groups	,950	3	,317	,847	,470
	Within Groups	73,298	196	,374		
	Total	74,248	199			
Motivação_FM	Between Groups	1,578	3	,526	,963	,411
	Within Groups	107,079	196	,546		
	Total	108,657	199			
IntSaída_FH	Between Groups	2,802	3	,934	2,266	,082
	Within Groups	80,782	196	,412		
	Total	83,584	199			
IntSaída_FM	Between Groups	3,271	3	1,090	1,722	,164
	Within Groups	124,094	196	,633		
	Total	127,365	199			



## Anexo M: Teste de Normalidade referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16

### *Tests of Normality*

	TipoConsultora	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivação_FH	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	,182	69	,000	,925	69	,000
	Consultoria de IT	,100	53	,200*	,977	53	,384
	Consultoria de Recursos Humanos	,187	37	,002	,813	37	,000
	Consultoria Financeira	,132	41	,070	,967	41	,267
Motivação_FM	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	,114	69	,026	,976	69	,211
	Consultoria de IT	,152	53	,004	,932	53	,005
	Consultoria de Recursos Humanos	,200	37	,001	,719	37	,000
	Consultoria Financeira	,189	41	,001	,943	41	,040
IntSaída_FH	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	,204	69	,000	,923	69	,000
	Consultoria de IT	,144	53	,008	,950	53	,026
	Consultoria de Recursos Humanos	,149	37	,038	,803	37	,000
	Consultoria Financeira	,141	41	,038	,956	41	,113
IntSaída_FM	Consultoria de Gestão e/ou Estratégia	,213	69	,000	,915	69	,000
	Consultoria de IT	,127	53	,032	,950	53	,028
	Consultoria de Recursos Humanos	,134	37	,091	,878	37	,001
	Consultoria Financeira	,153	41	,017	,941	41	,035

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Anexo N: Teste da Homogeneidade de Variâncias referente às Hipóteses 4, 8, 12 e 16

### *Test of Homogeneity of Variance*

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motivação_FH	Based on Mean	3,189	3	196	,025
	Based on Median	2,356	3	196	,073
	Based on Median and with adjusted df	2,356	3	134,902	,075
	Based on trimmed mean	2,904	3	196	,036
Motivação_FM	Based on Mean	1,853	3	196	,139
	Based on Median	1,593	3	196	,192
	Based on Median and with adjusted df	1,593	3	154,703	,193
	Based on trimmed mean	1,764	3	196	,155
IntSaída_FH	Based on Mean	1,541	3	196	,205
	Based on Median	1,024	3	196	,383
	Based on Median and with adjusted df	1,024	3	150,230	,384
	Based on trimmed mean	1,453	3	196	,229
IntSaída_FM	Based on Mean	,660	3	196	,578
	Based on Median	,557	3	196	,644
	Based on Median and with adjusted df	,557	3	184,895	,644
	Based on trimmed mean	,630	3	196	,597