



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

OS DESAFIOS DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SECTOR DAS  
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

ANA TERESA PEDROSA RODRIGUES AUGUSTO

OUTUBRO - 2017



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**OS DESAFIOS DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SECTOR DAS  
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

**ANA TERESA PEDROSA RODRIGUES AUGUSTO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA  
FERNANDEZ CONDE**

**OUTUBRO - 2017**

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização do presente Trabalho Final de Mestrado corresponde ao fim de uma jornada de dois longos anos. Estou extremamente grata por todo o conhecimento partilhado pelos professores e colegas de turma. Espero que o presente trabalho, de alguma forma, represente o esforço, dedicação e sacrifícios que optei por tomar para chegar onde me encontro hoje. Quero desta forma agradecer, em particular, às pessoas que mais contribuíram para esta conquista.

À Professora Maria Del Pilar Mosquera Fernandez Conde, orientadora deste trabalho, por toda a ajuda, conselhos, tempo e disponibilidade demonstrada ao longo da execução do presente trabalho.

Á minha família, em especial á minha mãe e irmão, pelo apoio incondicional e por me fazerem acreditar que é possível.

Aos meus amigos, pelo enorme apoio, preocupação e compreensão das minhas ausências ao longo dos últimos dois anos.

Aos meus colegas de trabalho, pois também eles me motivaram, aconselharam e facilitaram esta jornada.

E por último, a todas as pessoas, que de uma forma ou outra, fizeram parte desta conquista.

*“It always seems impossible, until it's done”*

**Nelson Mandela**

## **RESUMO**

O mercado de trabalho no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é largamente dominado pela geração *Millennial*, que tem sido frequentemente apontada como sendo a mais difícil de reter nas organizações. Esta dificuldade na retenção de talentos tem vindo a ser associada à instabilidade e custos a diferentes níveis.

Este estudo procurou avaliar a existência de diferenças geracionais no que respeita aos fatores que os profissionais das TIC valorizam no contexto laboral e, se a não congruência entre o que é valorizado e a realidade laboral estava positivamente relacionada com a intenção de saída.

Constatou-se que os *Millennials* valorizam mais a flexibilidade de horário, a geração X as regalias sociais e os *Baby Boomers* o prestígio da empresa. Embora não tenha sido possível confirmar que a intenção de saída depende diretamente dos fatores estudados, a probabilidade de ser abordado por outras empresas aumenta com os convívios e as atividades lúdicas proporcionadas pelas empresas. No entanto, a receptividade a essas abordagens é menor quanto maiores forem os níveis de autonomia praticados. Sugere-se, pois, que futuras políticas de retenção de talentos no setor das TIC tenham em consideração estes aspetos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tecnologias de Informação e Comunicação; Retenção; *Millennials*; Congruência de Valores

## **ABSTRACT**

The labour market in the Information and Communications Technologies (ICT) sector is largely dominated by the Millennial generation, which has often been pointed out as one of the most difficult to hold in the organizations. This difficulty of retain the talents has been related to instability and costs at different levels.

This research tried to assess the existence of generational differences that concern the factors that the ICT professionals appreciate in the labour context and if the non-congruence between what's appreciated was directly related to the intention of leaving the organization.

It was determined that the Millennials appreciate more the schedule flexibility, the generation X the social benefits and the Baby Boomers the company's prestige. Although it was not possible to confirm that the intention of leaving depends directly on the studied factors, the probability of being approached by other companies increases with the meetings and the ludic activities provided by the companies. However, the responsiveness to these approaches is smaller if there are higher levels of autonomy practiced. Therefore, it is suggested that future ICT retention policies take these aspects into account.

**KEY WORDS:** Information and Communications Technologies (ICT); Retention; Millennials; Value Congruence.

## ÍNDICE

LISTA DE TABELAS .....	vi
LISTA DE APÊNDICES .....	vii
LISTA DE SIGLAS .....	viii
SECÇÃO I – INTRODUÇÃO .....	1
i. Relevância do Presente Estudo .....	1
ii. Objetivos do Estudo, Contributos Esperados e Estrutura da Tese .....	2
iii. Questões de Investigação .....	2
SECÇÃO II - REVISÃO DA LITERATURA .....	3
1. O Mercado de Trabalho no Setor das TIC .....	3
1.1 Especificidades do Mercado de Trabalho no Setor das TIC .....	3
1.2 Diversidade geracional .....	5
1.2.1 A Geração Baby Boomers .....	7
1.2.2 A Geração X .....	8
1.2.3 A Geração Millennial .....	9
2. A Retenção de Talentos no Setor das TIC .....	10
2.1 O impacto da Cultura Organizacional na Retenção de Talentos .....	14
SECÇÃO III – ESTUDO EMPÍRICO .....	15
1. Opções Metodológicas .....	15
2. Estudo Qualitativo .....	16
2.1 A Amostra e Recolha de Dados .....	16
2.2 Instrumentos de Medida .....	17
2.3 Tratamento de Dados .....	18
2.4 Análise dos Dados Recolhidos nas Entrevistas .....	19
2.4.1 Condições de Trabalho e Cultura Organizacional .....	20
2.4.2 Intenção de Saída/Abordagens de Outras Empresas e Validação dos Aspetos Importantes no Contexto Profissional .....	23
2.5 Discussão dos Resultados e Limitações do Estudo .....	23
3. Estudo Quantitativo .....	25
3.1 Instrumentos de Medida .....	25
3.2 Amostra, Recolha e Tratamento de Dados .....	27
3.3 Análise dos Dados Recolhidos nos Questionários .....	28
3.3.1 Análise Descritiva dos Dados .....	28
3.3.2 Avaliação das Hipóteses de Investigação .....	29
3.4 Discussão dos Resultados e Limitações do Estudo .....	32

SECÇÃO IV – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35
ANEXOS.....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Principais Características da Geração *Baby Boomers*

Tabela 2 - Principais Características da Geração X

Tabela 3 – Principais Características da Geração *Millennial*

Tabela 4 - Caracterização Demográfica da Amostra Qualitativa

Tabela 5 - Categorias Associadas aos Diferentes Contextos dos Aspectos Profissionais

Tabela 6 – Estatísticas Descritivas “Importância dos Aspectos da Vida Profissional”

Tabela 7 – Caracterização Demográfica da Amostra Quantitativa

Tabela 8 – Estatísticas Descritivas: “Aspectos Profissionais Valorizados no Contexto Profissional” e “Reconhecimento da Presença dos Aspectos Profissionais Presentes no Contexto Profissional”

Tabela 9 – Tabela de Frequências “Intenção de Saída/Abordagens de Outras Empresas”

Tabela 10 – Estudo da ANOVA – Comparação de Médias Entre os Aspectos Profissionais Valorizados no Contexto Profissional

Tabela 11 – Estudo da ANOVA – Comparação de Médias Entre Gerações

Tabela 12 – Estudo do t de *Student* – Verificação da Existência de Congruência Entre os Aspectos Profissionais Valorizados e a Cultura Organizacional

Tabela 13 – Verificação de Correlações Entre os Aspectos Incongruentes Com a Cultura Organizacional e as Questões Relacionadas Com a Retenção

Tabela 14 – Regressão Logística – Verificação da Existência de Relação Entre os Aspectos Profissionais e as Questões Relacionadas Com a Retenção

Tabela 15 – Listagem dos Motivos de Saída Mencionados pelos Inquiridos

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice 1 - Questionário Aplicado no Estudo Quantitativo

## LISTA DE SIGLAS

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

SI – Sistemas de Informação

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

BB - *Baby Boomers*

P-O *fit* - *Person-Organization fit*

## SECÇÃO I – INTRODUÇÃO

### i. Relevância do Presente Estudo

Segundo Westlund e Hannon (2008), a economia digital do século XXI é fortemente impulsionada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Diversos autores, afirmam que a maioria das organizações dependem e investem grandemente nas TIC (Ertürk & Vurgun, 2015; Santos & Ramos, 2009; Furukawa *et al.*, 2006). Tornando-se crucial para as organizações o acesso aos profissionais da área pois dependem destes para gerir as aplicações de sistemas de informação (SI) (Agarwal & Ferratt, 2002; Mohlala *et al.*, 2012). Pese embora a necessidade que as organizações têm de reter os seus profissionais, estes demonstram uma tendência para mudar de organização (James & Mathew, 2012), sendo relevante o estudo dos profissionais que caracterizam o setor, tendo em conta as diferenças ente os mesmos. Atualmente, o contexto profissional testemunha a coexistência de colaboradores de diferentes gerações (Kaifi *et al.*, 2012). Desta forma as organizações são desafiadas a avaliar as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a desenvolver estratégias eficientes para atrair e reter os profissionais de TIC (Ertürk & Vurgun, 2015; Agarwal & Ferratt, 2002; James & Mathew, 2012). São inúmeros os estudos que se têm debruçado sobre o tema da retenção de colaboradores em múltiplos contextos profissionais (Smith & Galbraith, 2012; Maxwell *et al.*, 2010; Durocher *et al.*, 2014) e em particular no setor das TIC (James & Mathew, 2012; Agarwal & Ferratt, 2002; Ertürk & Vurgun, 2015; Kim, 2012; Sharma & Punia, 2008). De igual modo, diversos autores têm investigado a problemática das diferenças geracionais no contexto profissional (Weingarten, 2009; Tolbize, 2008), o impacto na retenção e na escolha das políticas e práticas de retenção mais adequadas (Radford & Shacklock, 2012; Shacklock & Brunetto, 2011). Contudo, verificou-se a inexistência de trabalhos científicos que abordassem os desafios da retenção de talentos no setor das TIC em Portugal que contemplassem as três

gerações que coabitam esse mercado laboral, facto que justificou a escolha do tema para a realização deste trabalho final de mestrado.

## **ii. Objetivos do Estudo, Contributos Esperados e Estrutura da Tese**

O principal objetivo do estudo consiste em identificar os aspetos do contexto profissional mais valorizados pelas diferentes gerações de profissionais que trabalham no setor das TIC e determinar se existe congruência entre as suas aspirações e a realidade do seu contexto profissional. Espera-se assim dar um modesto contributo aos gestores de recursos humanos (RH) para a definição das políticas e práticas de retenção desses profissionais, dada a relevância que essa congruência tem na intenção de saída dos colaboradores (Boon & Biron, 2016). O presente trabalho está dividido em quatro secções: Introdução; Revisão da Literatura; Estudo Empírico; Conclusões, Limitações e Investigação Futura.

## **iii. Questões de Investigação**

Apresentam-se de seguida as questões de investigação que nortearam o trabalho:

- i. Quais os aspetos do contexto profissional mais valorizados pelos profissionais das TIC de cada geração?
- ii. Existem diferenças significativas entre gerações no que respeita aos aspetos do contexto profissional mais valorizados pelos profissionais das TIC?
- iii. Existe congruência entre os aspetos valorizados pelos profissionais das TIC e a realidade presente no contexto profissional específico?
- iv. A não congruência entre os aspetos valorizados pelos profissionais das TIC e a realidade presente no contexto profissional específico tem impacto na retenção?

Para responder a estas questões procedeu-se à realização de dois estudos empíricos: um qualitativo suportado em entrevistas semiestruturadas e outro quantitativo com recurso a um inquérito *online*.

## SECÇÃO II - REVISÃO DA LITERATURA

### 1. O Mercado de Trabalho no Setor das TIC

Atualmente, a maioria das organizações depende das TIC despendendo verbas avultadas no desenvolvimento e implementação de diversas aplicações. As aplicações de suporte à gestão assumem um papel estratégico na medida em que permitem garantir a competitividade no mercado (Ertürk & Vurgun, 2015; Santos & Ramos, 2009; Furukawa *et al.*, 2006). É consensual que a excelência operacional e a vantagem estratégica das organizações neste setor dependem da disponibilidade de profissionais de TIC para planear, desenvolver, manter e integrar aplicações de SI (Agarwal & Ferratt, 2002; Mohlala *et al.*, 2012). De acordo com Westlund e Hannon (2008), as organizações confiam aos profissionais a criação de novos produtos e serviços, a resolução de problemas e a sustentação da sua vantagem competitiva, tornando-se dependentes destes e estando sujeitas a grandes perdas e instabilidade caso os mesmos decidam sair da organização (Mohlala *et al.*, 2012). Tal como James e Mathew (2012) afirmaram, os colaboradores são o principal ativo de qualquer organização, logo, esta não pode permitir perder os seus melhores colaboradores.

Neste capítulo procura-se caraterizar o mercado de trabalho das TIC, dando conta das suas especificidades bem como da diversidade geracional presente no setor.

#### 1.1 Especificidades do Mercado de Trabalho no Setor das TIC

O mercado de trabalho das TIC é conhecido por ser volátil (Raghuram, n.d.), flexível (Ahuja, 2002; Upadhya & Vasavi, 2006), com elevada taxa de *turnover* (Pee *et al.*,

2008; Westlund & Hannon, 2008) e sujeito a rápidas alterações tecnológicas (Pan *et al.*, 2016) que facilmente tornam obsoletas as competências existentes (Agarwal & Ferratt, 2002). Esta inovação constante das tecnologias faz com que seja crucial que os profissionais de TIC desenvolvam e possuam conhecimentos específicos (Raghuram, 2004; Furukawa *et al.*, 2006; Upadhya & Vasavi, 2006).

Em termos demográficos, o setor é composto na sua maioria por profissionais do sexo masculino (Raghuram, 2004; Nunes, 2016; González *et al.*, 2016). De acordo com Ahuja (2002) apostar no desenvolvimento de uma carreira neste setor requer muitas horas de trabalho, disponibilidade para viajar e uma constante atualização dos conhecimentos tecnológicos, o que pode dificultar a conciliação entre a vida profissional e familiar. Segundo Nunes (2016), os profissionais deste setor detêm um nível de escolaridade médio ou superior e assumem posições diversas, desde analistas a dirigentes de topo.

De acordo com o estudo de Raghuram (2004), os profissionais de TIC podem trabalhar diretamente num cliente final ou através de empresas de consultadoria informática, em regime de *Outsourcing*. Neste caso mantêm um vínculo contratual com a consultora sendo através dela colocados em projetos em clientes de diferentes áreas de negócio e geografias. As empresas de consultadoria promovem uma elevada flexibilidade contratual, podendo ser celebrados contratos sem termo ou a termo. Algumas empresas, mais orientadas para a retenção de colaboradores, promovem a segurança laboral, através da realização de contratos sem termo. Outras, pelo contrário promovem a flexibilidade, celebrando contratos a termo com a duração prevista do projeto em questão. Desta forma procuram adaptar-se às flutuações periódicas que o setor experimenta com períodos de excesso de oferta seguidos de períodos de escassez de mão-de-obra como sucedeu entre 1998-2000 (Agarwal & Ferratt, 2002). A maioria destas empresas possui uma nova ideologia de gestão baseada em estruturas planas, menos burocráticas, mais abertas e

flexíveis, apostando muito no *empowerment* dos seus colaboradores (Upadhy & Vasavi, 2006).

## 1.2 Diversidade geracional

Atualmente, o contexto profissional testemunha a coexistência de colaboradores de diversas origens socioculturais, raça, género, nacionalidade, poder económico, etnia, entre outros. Estes profissionais trazem consigo diferentes experiências e necessidades, tornando a cultura organizacional complexa e única (Sharma & Punia, 2008). De igual modo, a diversidade geracional é comum em muitas organizações (Kaifi *et al.*, 2012) bem como o debate sobre as diferenças entre gerações (Radford & Shacklock, 2012). É habitualmente considerada a presença de três gerações nos contextos de trabalho: Geração *Baby Boomers* (BB), Geração X e Geração Y, também conhecida por *Millennials* (Kaifi *et al.*, 2012; Becton *et al.*, 2014; Barford & Hester, 2011). De acordo com a recente literatura, existe uma nova geração que começa a dar entrada no mercado de trabalho - a Geração Z (Angeline, 2011; Williams *et al.*, 2010; Khatri & Dixit, 2016).

O termo geração identifica um grupo de pessoas com intervalo de idades similar, nascidos no mesmo período histórico e cultural (Wong *et al.*, 2008; Kupperschmidt, 2000; Wey Smola & Sutton, 2002). Uma geração é definida num conjunto de 20 anos, no entanto períodos mais curtos podem também surtir diferenças culturais (Weingarten, 2009).

Dado que os especialistas discordam em relação aos limites temporais que definem cada geração (Lyons *et al.*, 2005; Smith & Galbraith, 2012), optou-se neste trabalho por adotar a classificação apresentada por Smith e Galbraith (2012) e Angeline (2011). Assim, BB serão definidos como os nascidos entre 1946 e 1964 (Williams *et al.*, 2010; Murphy, 2007) com idades entre os 53 e os 71 anos. A geração X corresponde aos nascidos entre 1965-1980 (Radford & Shacklock, 2012; Murphy, 2007) com idades entre os 37 e os 52

anos. A geração Y ou *Millennial* corresponde aos nascidos entre 1981 e 2000 (Radford & Shacklock, 2012; Gursoy *et al.*, 2008) com idades entre os 17 e os 36 anos.

Numa fase em que os BB atingem a reforma, os *Millennials* iniciam a sua vida profissional e apoderam-se do mercado de trabalho. Torna-se imperativo os gestores conhecerem melhor os seus valores e necessidades, para assegurar a satisfação profissional e compromisso para com a organização daquela que será dentro em breve a geração dominante no mercado de trabalho (Kaifi *et al.*, 2012). De igual modo Smola e Sutton (2002) reconhecem a importância de os gestores compreenderem as diferenças geracionais, dado que se traduzem em diferenças ao nível das necessidades e expectativas dos seus colaboradores que importa compreender tendo em vista a atração e retenção de talentos (Cennamo & Gardner, 2008).

Desta forma, as organizações são desafiadas a avaliar com cuidado as suas práticas de GRH para poder corresponder às diferentes necessidades individuais e geracionais, e também, a desenvolver estratégias eficientes para atrair e reter os profissionais da área (Ertürk & Vurgun, 2015; Agarwal & Ferratt, 2002; James & Mathew, 2012). Kaifi *et al.* (2012) afirmaram que efetivamente se verifica uma mudança ao nível do comportamento organizacional por forma a permitir a adaptação das organizações a cada geração. No mesmo sentido, Parry e Urwin (2011), citam estudos que comprovam que as diferenças geracionais explicam as diferenças entre as características organizacionais e pessoais que estão na base da intenção de saída de uma organização. Contudo, existem igualmente outros estudos que afirmam que tem sido dado demasiado foco às diferenças geracionais de forma a explicar as intenções de saída dos colaboradores e que as diferenças identificadas são resultado tanto do nível de carreira e idade de um indivíduo como de diferenças individuais entre as pessoas como um todo. Analisam-se de seguida as três gerações mais presentes no mercado de trabalho.

### 1.2.1 A Geração *Baby Boomers*

A geração BB é assim denominada devido aos mais de 17 milhões de bebês nascidos durante esse período em relação aos números anteriores do censo nos EUA (O'Bannon, 2001). Estes números surgiram após o término da 2ª Guerra Mundial Lyons *et al.*, 2005) que coincidiu com o regresso dos homens que tinham estado em combate (O'Bannon, 2001; Williams *et al.*, 2010). Os nascidos nesta geração foram criados num sistema tradicional (Kupperschmidt, 2000), numa era otimista, de progresso, de oportunidades (Gursoy *et al.*, 2008; Murphy, 2007) e de prosperidade económica (Gursoy *et al.*, 2008; Lyons *et al.*, 2005), na qual a educação dos filhos consistia uma prioridade (Lyons *et al.*, 2005).

Segundo Shacklock e Brunetto (2011), esta geração aprecia elevados níveis de autonomia e evita conflitos entre a família e o trabalho. São extremamente ligados ao trabalho (Shacklock & Brunetto, 2011; Kupperschmidt, 2000; Fund, 2013) e valorizam a segurança e o ambiente estável no mesmo (Wong *et al.*, 2008), obtêm satisfação no relacionamento com os colegas e o gosto pelo trabalho em si fá-los permanecer numa organização (Shacklock & Brunetto, 2011).

Segundo Gursoy *et al.* (2008), os nascidos nesta geração vivem para trabalhar, respeitam a autoridade e a hierarquia no local de trabalho e são leais às suas organizações. Acreditam que a senioridade prevalece sobre o mérito e esperam ser recompensados pela sua organização em resultado do seu contributo à mesma. Valorizam os ganhos financeiros, promoções e o *status* ganho pelos títulos, lugares de garagem, entre outros (Kupperschmidt, 2000). A tabela 1 (Anexo I), elaborada pela a autora, apresenta as principais características desta geração tal como é descrita na literatura. Da análise desta geração decorrem as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre os BB e as gerações mais novas no que respeita à estabilidade (contratual, objetivos e planos de carreira bem definidos, etc.).

H2: Existem diferenças estatisticamente significativas entre os BB e as gerações mais novas no que respeita à remuneração (salário, prémios, regalias sociais, etc.) no seu contexto profissional.

H3: Existem diferenças estatisticamente significativas entre os BB e as gerações mais novas no que respeita ao *status* (títulos, lugares de garagem, prestígio da empresa, etc.)

### **1.2.2 A Geração X**

A geração X cresceu com elevadas taxas de famílias misturadas e fragmentadas (Fund, 2013; Gursoy *et al.*, 2008) em resultado de inúmeros divórcios (O'Bannon, 2001; Lyons *et al.*, 2005; Kupperschmidt, 2000; Gursoy *et al.*, 2008; Williams *et al.*, 2010). Sofreram a restrição fiscal do governo, a recessão da economia (Gursoy *et al.*, 2008), desemprego (Lyons *et al.*, 2005) e foram extremamente influenciados pelos rápidos avanços tecnológicos (Kupperschmidt, 2000; O'Bannon, 2001; Gursoy *et al.*, 2008). Esta geração foi criada na sombra dos influentes BB e testemunhou o sacrifício dos seus pais perante as suas instituições de trabalho (Fund, 2013). Estes assumem comportamentos como independência (Kupperschmidt, 2000; Fund, 2013), resiliência e adaptabilidade mais fortes que a geração anterior (Fund, 2013). São cínicos (Kupperschmidt, 2000; Fund, 2013), autónomos (Benson & Brown 2011; Radford & Shacklock 2012; Tan *et al.*, 2012), desconfiados e encaram o trabalho como secundário nas suas prioridades (Fund, 2013).

Os profissionais desta geração valorizam a flexibilidade, o feedback imediato (Becton *et al.*, 2014; Tan *et al.*, 2012), a possibilidade de escolha (O'Bannon, 2001), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e dão primazia aos seus interesses em prol da

organização (Kupperschmidt, 2000; O’Bannon, 2001). São considerados *multitasking*, ou seja, capazes de executar diferentes tarefas simultaneamente, assumem riscos e são empreendedores (Kupperschmidt, 2000). Na tabela 2 (Anexo II), elaborada pela a autora, constam as principais características desta geração, tal como é descrita por diversos autores. Da análise desta geração decorrem as seguintes hipóteses de investigação:

H4: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X e as restantes gerações no que respeita ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

H5: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X e os BB no que respeita ao *feedback* imediato.

H6: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X e as restantes gerações no que respeita à autonomia.

H7: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X e as restantes gerações no que respeita à diversidade de tarefas.

### **1.2.3 A Geração *Millennial***

Os indivíduos que entraram no mercado de trabalho a partir de 1998 são denominados por *Millennials* (Simmons, 2016), pertencentes à Geração Y também conhecida por “*Net Generation*” (Sidle, 2014; Williams *et al.*, 2010). Cresceram durante rápidas mudanças tecnológicas (Cennamo & Gardner, 2008), tornando-os mais experientes neste setor (D. Sidle, 2014) e estão habituados a que a tecnologia domine as suas vidas (Wong *et al.*, 2008; Fund, 2013; Bátiz-lazo, 2016). Esta geração viveu mudanças sociais significativas que se traduziram em insegurança financeira, familiar e social (Cennamo & Gardner, 2008; Williams *et al.*, 2010) e entraram na força de trabalho sem expectativa de segurança no emprego (Cennamo & Gardner, 2008). É uma geração confortável com a diversidade, pois cresceram numa sociedade com maior diversidade étnica e mais inclusiva

que as gerações anteriores (Sidle, 2014; Williams *et al.*, 2010). Os *Millennials* são otimistas, bons profissionais e apologistas do trabalho em equipa. São igualmente independentes, confiantes e apreciam o reconhecimento e o respeito pelo seu trabalho (Gursoy *et al.*, 2008). Esta é uma geração conhecida por ser casual e apreciar ambientes informais (Angeline, 2011; Gursoy *et al.*, 2008; Tan *et al.*, 2012).

A literatura sugere que o desenvolvimento da carreira pessoal é particularmente importante para esta geração (Maxwell *et al.*, 2010; Gursoy *et al.*, 2008), assim como a necessidade de *feedback* constante do seu desempenho (D. Sidle, 2014), o desenvolvimento das suas competências e o desafio de novas oportunidades (Wong *et al.*, 2008). Sugere-se que as organizações procurem compreender esta nova geração, dada a sua necessidade de mudança de emprego (Hartman & McCambridge, 2011) e falta de lealdade às suas organizações (Sidle, 2014; Gursoy *et al.*, 2008). A tabela 3 (Anexo III), elaborada pela autora, apresenta as características mais representativas desta geração. Da análise desta geração decorrem as seguintes hipóteses de investigação:

H8: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração *Millennial* e as restantes gerações no que respeita ao desenvolvimento na carreira (formações/certificações, progressões por mérito, feedback contínuo, etc).

H9: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração *Millennial* e as restantes gerações no que respeita à informalidade no contexto profissional (ambiente de trabalho informal, vestuário informal, etc.)

## **2. A Retenção de Talentos no Setor das TIC**

A retenção dos colaboradores é um processo no qual os mesmos são encorajados a permanecer na organização pelo período máximo de tempo ou até à conclusão do projeto (Das & Baruah, 2013). De acordo com Govaerts *et al.* (2011), a retenção acontece quando

uma entidade empregadora consegue manter os bons colaboradores e assim preservar o sucesso da organização.

É importante referir que os colaboradores de uma organização saem da mesma quer por iniciativa própria, traduzindo-se na procura e resposta a oportunidades de emprego, como por intervenção de terceiros, ou seja, não estando ativamente à procura de oportunidades são abordados através de redes sociais por outras empresas e aliciados a uma mudança. Este tipo de abordagem de RH é denominada por *e-recruitment* e traduz-se na utilização de plataformas *online* para procurar, atrair, avaliar, entrevistar e contratar profissionais (Anand & Chitra, 2016).

Segundo Sharma e Punia (2008), a saúde e o sucesso a longo prazo de qualquer organização dependem da retenção de colaboradores-chave, sendo este o maior desafio da GRH atualmente. Regra geral, a satisfação do cliente, o desempenho organizacional, os colegas satisfeitos, o planeamento de uma sucessão eficaz e outros elementos, dependem da capacidade de reter os melhores profissionais em qualquer organização.

Conforme já referido, o setor das TIC é caracterizado por uma elevada taxa de *turnover* dos seus colaboradores, provocando instabilidade, aumento de custos na formação de novos colaboradores, interrupções e atrasos nos prazos definidos para os projetos (Irani & Love., 2000; Pee *et al.*, 2008; Mohlala *et al.*, 2012). Os elevados custos na seleção e recrutamento de profissionais despertaram a necessidade das organizações apostarem em medidas de retenção dos seus colaboradores (Umamaheswari & Krishnan, 2016).

Segundo Agarwal e Ferratt (2002), encontrar e reter colaboradores válidos no setor das TIC exige soluções arrojadas e inovadoras. Desta forma, para promover a retenção é fundamental compreender o que os colaboradores exigem da organização e assim dar

resposta às suas necessidades, pois estas variam. Compete às organizações serem capazes de responder a essas necessidades individuais (James & Mathew, 2012).

Gursouy *et al.* (2008) identificaram num estudo as estratégias de gestão dos colaboradores mais adequadas às diferentes gerações que coabitam o espaço laboral. Uma vez que os BB privilegiam o respeito e o reconhecimento dos outros, foram definidos planos de *mentoring* nos quais os mesmos estariam envolvidos com os colaboradores mais jovens providenciando acompanhamento, ajuda, treino e *feedbacks*. Desta forma, os BB conseguem, através da partilha das suas experiências, obter o respeito dos mais novos e servir-lhes de exemplo. Estes, por sua vez, conseguem obter o acompanhamento e *feedback* que tanto desejam. Para as gerações posteriores aos BB, é referido que as mesmas são mais recetivas a estratégias que envolvam horários flexíveis e equilibrados, pelo que este é um aspeto a considerar pela GRH. Segundo Umamaheswari e Krishnan (2016), existem muitos estudos que indicam a flexibilidade de horário de trabalho como uma das medidas de reforço do compromisso organizacional e apoio aos colaboradores. Esta medida permite aos colaboradores estabelecerem um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribuindo para um melhor recrutamento e retenção, redução do absentismo e pode originar o aumento do compromisso e produtividade dos colaboradores para com a organização (Manfredi & Holliday, 2004; Umamaheswari & Krishnan, 2016).

H10: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração *Millennial* e as restantes gerações no que respeita à flexibilidade de horário.

Ainda relativamente às gerações mais novas, estas tendem a ser mais felizes e motivadas no trabalho, quando lhes são atribuídas diversas funções simultaneamente, comunicados claramente os objetivos das mesmas e lhes são atribuídos autonomia e meios para realizar as tarefas. De acordo com as características destas gerações, estas acreditam que o investimento das organizações em tecnologia demonstra igualmente o investimento

das organizações em si próprios e no seu trabalho. Em suma, possíveis estratégias de retenção destes colaboradores passam pela atribuição de múltiplas tarefas, devidamente explicadas e suportadas por meios, assim como o forte investimento de tecnologia no seu dia-a-dia profissional (Gursoy *et al.*, 2008). Perante os *Millennials*, Gursoy *et al.* (2008), consideram igualmente que uma estratégia a adotar passa por incluí-los nas decisões e na partilha de opiniões, isto porque os mesmos apreciam o espírito de equipa e de colaboração.

Não existe consenso no que respeita à necessidade de adequação das práticas de retenção tendo por base diferenças geracionais. Por um lado, Radford e Shacklock (2012) consideram que as diferenças geracionais podem justificar os diferentes níveis de *turnover* apresentados nas organizações. Estes autores suportam-se em diversos estudos que evidenciam a existência de diferenças significativas entre a idade dos colaboradores e as suas intenções de saída de uma organização, sendo que os colaboradores mais jovens têm mais tendência em sair do que os mais seniores. Por outro lado, Becton *et al.* (2014) ao estudarem as diferenças em vários comportamentos profissionais de diferentes gerações (e.g. mobilidade profissional, conformidade com as regras, número de despedimentos no passado e motivação para realizar trabalho extraordinário) concluíram que não existiam diferenças significativas entre gerações, pelo que não consideraram ser necessário as empresas investirem em mudanças ao nível da estrutura ou da GRH. Segundo estes autores é preferível as empresas apostarem em medidas que no passado já deram provas de facilitarem a retenção dos colaboradores, independentemente da geração em causa. Nomeadamente, a escolha acertada de *managers* que detenham as competências e o talento necessários para criar um ambiente de compromisso com os colaboradores. Devem igualmente apostar no desenvolvimento das competências mais fortes dos colaboradores e também adotar políticas para aumentar o bem-estar dos mesmos (Becton *et al.*, 2014).

## 2.1 O impacto da Cultura Organizacional na Retenção de Talentos

Os colaboradores deixam as organizações por diversas razões, nomeadamente a insatisfação pessoal devido às compensações, segurança, autonomia, relações interpessoais com os superiores e colegas, entre outros. Para além destes motivos, a própria cultura organizacional pode ser uma razão que justifique a saída dos colaboradores (James & Mathew, 2012). Assim, importa definir-se o conceito de cultura organizacional. Segundo Daft (2008), esta pode ser definida como um conjunto de valores chave, pressupostos, entendimentos e normas que são partilhadas pelos membros de uma organização e ensinados aos novos membros como os corretos. De acordo com Ahmad (2012), nas últimas décadas a cultura organizacional tem sido um tema importante na pesquisa e na realização de estudos, associada à gestão e negócio, devido ao seu potencial para afetar os resultados desejados ao nível da organização e dos indivíduos.

Também Khatri e Dixit, (2016), afirmam que a conexão entre os valores e crenças da organização e do colaborador é de extrema importância para a qualidade do trabalho e permanência do colaborador. Isto porque um colaborador deve estar motivado para trabalhar em determinada organização, caso contrário a qualidade do seu trabalho é deteriorada. Para que essa motivação esteja presente, é crucial que o colaborador se identifique com a organização em que se encontra e que exista congruência entre os valores praticados pelas organizações e os valores intrínsecos aos colaboradores, habitualmente designado por *P-O fit*.

O *P-O fit* refere-se à compatibilidade que existe entre os colaboradores e as suas entidades patronais quando se verifica que ambos os elementos estão satisfeitos, quer porque um dos elementos promove o necessário ao outro, quer porque os dois partilham características fundamentais semelhantes ou, idealmente, porque ocorrem ambas as

situações (Kristof, 1996). Em suma, o P-O *fit* refere-se em que medida um indivíduo corresponde aos valores, objetivos e missão de uma organização (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Ahmad, 2012). Segundo Liu *et al.* (2010), o P-O *fit* é um tema popular no campo do comportamento organizacional e da GRH. Isto porque, o P-O *fit* afeta significativamente a intenção de saída dos colaboradores, a atitude laboral, o comportamento organizacional do cidadão, o comportamento ético, a pressão e o desempenho no trabalho. É expectável que os colaboradores com elevados níveis de P-O *fit* partilhem as mesmas ideias que a organização, possuam maior probabilidade de se relacionarem bem com os colegas e um bom entendimento das expectativas do trabalho e dos comportamentos desejados (Boon & Biron, 2016).

H11: A não congruência entre os aspetos valorizados pelos profissionais das TIC e a realidade presente no contexto profissional específico está positivamente relacionada com a intenção de saída e recetividade a outras empresas.

### SECÇÃO III – ESTUDO EMPÍRICO

#### 1. Opções Metodológicas

No estudo desenvolvido por Johnson *et al.* (2007) relativamente às abordagens metodológicas mistas, os mesmos afirmaram que estas são atualmente reconhecidas como o terceiro paradigma da metodologia. Estes autores elaboraram uma definição da mesma como sendo um método no qual o investigador combina elementos qualitativos e quantitativos, para propósitos amplos de compreensão e corroboração dos dados (Johnson *et al.*, 2007). Segundo Johnson e Onwuegbuzie (2004), a utilização deste método permite obter um maior nível de conhecimento a ser aplicado tanto na abordagem teórica como prática, assim como proporciona a aquisição de evidências melhor suportadas para conclusões adquiridas através da divergência e corroboração de resultados. Os mesmos

autores indicam que a utilização de palavras, através de uma análise qualitativa, é útil para dar significado aos resultados numéricos e o oposto também acontece.

Pelas vantagens anteriormente apresentadas e suportadas pela literatura, o estudo empírico adotado para o presente trabalho sustenta-se numa abordagem mista, combinando um estudo qualitativo de carácter exploratório com um estudo quantitativo de carácter confirmatório.

## **2. Estudo Qualitativo**

Segundo Sleeve (2001), o estudo exploratório ocorre quando é necessário definir o problema de forma mais precisa e identificar objetivos específicos e/ou requisitos para uma análise posterior. Optou-se por efetuar inicialmente um estudo qualitativo exploratório para identificar os aspetos do contexto profissional valorizados pelos profissionais das TIC, sendo estes posteriormente incluídos no inquérito a realizar no estudo quantitativo.

### **2.1 A Amostra e Recolha de Dados**

A amostra do estudo foi composta por 12 profissionais pertencentes apenas às gerações X e *Millennial*, pois mostrou-se ser bastante difícil encontrar profissionais disponíveis pertencentes à geração BB que cumprissem os requisitos da amostra.

A amostra divide-se igualmente pelas duas gerações e é composta maioritariamente por homens (83,33%). Os entrevistados possuem na sua maioria uma licenciatura (91,67%) e enquadram-se em diferentes categorias profissionais, sendo que predominam os analistas (33,33%), seguidos pelos programadores (25%). Predominam os contratos de efetividade (83,33%) e os horários completos (100%), sendo que metade da amostra possui flexibilidade de horário. A maioria dos entrevistados encontra-se na empresa atual há menos de 3 anos (50%) (Tabela 4, Anexo IV). Procedeu-se igualmente ao cálculo da idade média da geração X (41 anos) e *Millennial* (27 anos).

A recolha de dados foi realizada através de 12 entrevistas presenciais e semiestruturadas, presididas pela autora e documentadas por gravação (áudio) para posterior transcrição, com duração média de 9,15 minutos. Segundo Sekaran (2003), o método das entrevistas permite uma maior flexibilidade na gestão da própria recolha de dados, pois dá liberdade ao entrevistador de adaptar, adotar e alterar as questões à medida que a entrevista decorre. As entrevistas tiveram por base um guião pré-definido que permite colocar questões pré-definidas, de forma a controlar o decorrer da entrevista, mas que são ao mesmo tempo questões abertas, permitindo ao entrevistado explorar o tema em questão (Ayres, 2008, p.810). No início de cada entrevista, a entrevistadora apresentou-se, introduziu o tema e objetivos do estudo e solicitou a gravação das entrevistas.

## **2.2 Instrumentos de Medida**

O guião de entrevista é composto por quatro dimensões. A primeira inclui quatro questões abertas, relativas aos aspetos profissionais que são mais e menos valorizados pelos colaboradores no seu contexto profissional atual e de que forma os mesmos estão ou não presentes no referido contexto, permitindo que cada entrevistado comente livremente o tema em análise. Na segunda dimensão foi solicitado aos entrevistados que preenchessem uma tabela onde constavam 16 aspetos da vida profissional que a autora identificou como sendo característicos às gerações em estudo. Os entrevistados utilizaram uma escala *Likert* (1-Nada Importante; 5-Extremamente Importante), que será fundamentada numa fase posterior do trabalho, para preencher a tabela apresentada relativamente à importância que dão a cada um dos aspetos no seu contexto profissional. Esta tabela foi criada com o objetivo de validar junto das gerações, o interesse efetivo nos aspetos recolhidos na revisão da literatura e a sua pertinência na inclusão no estudo quantitativo. A terceira dimensão inclui quatro questões fechadas, de resposta sim ou não, com o intuito de analisar a intenção de saída da empresa atual e a receptividade a abordagens de novas empresas. Por último, a

quarta dimensão, solicitou alguns dados pessoais para posterior análise e caracterização da amostra, tais como a idade, escolaridade, profissão, funções desempenhadas, antiguidade na empresa, tipo de contrato e horário de trabalho. A entrevista foi submetida a um pré-teste realizado a três pessoas, que cumpriam os requisitos da amostra. Teve como objetivo validar o tempo de resposta, a compreensão das perguntas e a não existência de ambiguidade nas mesmas.

### **2.3 Tratamento de Dados**

Após a transcrição das entrevistas para documentos Word, recorreu -se ao *software* MAXQDA 12 para facilitar a agregação da informação obtida e proceder à respetiva análise de conteúdo. A referida análise é frequentemente utilizada para analisar transcrições de entrevistas e consiste no processo intelectual de categorizar os dados qualitativos, obtidos através de dados orais e/ou escritos, em grupos com características similares de forma a identificar padrões consistentes e relações entre as variáveis ou temas (Julien, 2008, p.120). Tal como Julien (2008, p.121) referiu, a análise de conteúdo pode ser realizada manualmente, contudo para trabalhar grandes quantidades de dados torna-se mais eficiente recorrer a *softwares* específicos, tal como o utilizado no presente trabalho. Estes programas disponibilizam ferramentas que permitem ao utilizador definir, analisar, organizar e comparar as categorias criadas assim como obter dados quantitativos relativamente ao número de verbalizações por categoria.

Para iniciar a utilização do MAXQDA 12 procedeu-se à importação das transcrições das entrevistas, seguindo-se a criação de categorias, denominadas por códigos, com diferentes cores e respetivas nomenclaturas. Por último procedeu-se à identificação das verbalizações que continham as características do código a utilizar. O *software* apresentado facilitou o trabalho de categorização dos resultados pois auxiliou na preparação dos dados, contudo, a análise de conteúdo foi realizada após conclusão da

utilização do programa e com recurso exclusivo do parecer da autora. Com o objetivo de diminuir a subjetividade da análise efetuada apenas pela a autora, recorreu-se a um segundo codificador independente, o que permitiu trabalhar com um elevado nível de concordância.

## 2.4 Análise dos Dados Recolhidos nas Entrevistas

Após uma primeira análise ao conteúdo das entrevistas realizadas, criaram-se duas categorias que foram úteis para distinguir os diferentes contextos em que os aspetos profissionais foram mencionados. As categorias concebidas dizem respeito às condições de trabalho e à cultura organizacional. Para cada uma, criaram-se subcategorias de forma a facilitar a sistematização das verbalizações dos entrevistados e contribuir para uma melhor compreensão dos dados (Tabela 6). A frequência de verbalizações incluídas em cada uma das codificações realizadas é indicada na tabela.

Tabela 6 - Categorias Associadas aos Diferentes Contextos dos Aspetos Profissionais

	Avaliação por Objetivos	4
	Benefícios	5
	Condições de Trabalho (não específica)	4
	Equilíbrio Vida Pessoal/Profissional	3
	Espaço Físico	7
<b>Condições de Trabalho</b>	Estabilidade	3
	Flexibilidade de Horário	9
	Não Exclusividade	1
	Prémios	2
	Progressão na Carreira	11
	Recursos Tecnológicos	4
	Remuneração	16
	Tipo de Projeto	19
	Bom Ambiente de Trabalho	9
	Bom Relacionamento Interpessoal	13
<b>Cultura Organizacional</b>	Equipa de Trabalho Jovem	3
	Eventos da Empresa	1
	Individualismo	1
	Informalidade	3
	Código de Vestuário	11
	Prestígio/Dimensão da Empresa	4
	Autonomia	1
	<b>Total</b>	<b>134</b>

Foi também realizada uma simples análise quantitativa no Excel relativamente à intenção de saída e abordagens de outras empresas e à validação dos aspetos importantes no contexto profissional, a ser apresentada no ponto 2.4.2 do presente trabalho.

#### **2.4.1 Condições de Trabalho e Cultura Organizacional**

Foram contabilizados 22 aspetos do contexto profissional mencionados pelos entrevistados da amostra. Na sua maioria os aspetos referidos encontram-se espelhados na literatura apresentada anteriormente. Os aspetos relacionados com a estabilidade, tais como contratual e da carreira profissional, foram valorizados com destaque na importância de uma avaliação por objetivos claros, traçados pelos superiores e apresentados aos colaboradores (e.g. “acho essencial que a tua avaliação seja mesmo baseada em objetivos”).

A remuneração, caracterizada neste trabalho pelo salário, prémios e regalias sociais, foi um aspeto mencionado de carácter controverso. Por um lado, os entrevistados destacam a importância do salário como método de compensação/reconhecimento pela entrega ao trabalho (e.g. “O meu esforço tem de ser compensado de alguma forma, portanto o vencimento é bastante importante”). Sendo que outros privilegiam outros fatores em prol da remuneração, tais como o crescimento pessoal, a relação com os colegas, o espaço físico, e o início de carreira (e.g. “O salário não é o mais importante, valorizo sobretudo o crescimento pessoal”). Maxwell *et al.* (2010) e Gursoy *et al.* (2008), sustentam que o desenvolvimento da carreira pessoal é especialmente importante para os *Millennials*, o que poderá estar na génese destas afirmações. Os prémios foram mencionados de forma positiva no decorrer das entrevistas suportando as ideias de diversos autores que afirmam que tanto a Geração X como os *Millennials* privilegiam este aspeto no contexto profissional. No entanto, os benefícios sociais tais como parcerias com empresas de serviços/produtos e atribuição de carro, foram desvalorizados pelos entrevistados (e.g. “O

que menos valorizo são os benefícios que nos são atribuídos pelas empresas, maior parte deles eu não utilizo”).

A preferência por um horário flexível é uma característica associada a ambas as gerações da amostra, pelos autores da literatura. De acordo com a maioria dos entrevistados “*é bastante importante*” e permite que cada um organize o seu horário e o seu dia-a-dia (*e.g.* “Faço as horas que quero desde que o trabalho seja feito, faço o meu horário”). Relativamente aos aspetos derivados do *status* no contexto profissional, tais como prestígio e dimensão da empresa, os mesmos foram desvalorizados pelos entrevistados (*e.g.* “O nome da empresa não me diz nada, não me interessa se estou numa Deloitte ou numa Accenture”). De acordo com a literatura, são os BB quem mais valoriza os fatores relacionados com o status no contexto profissional. O desenvolvimento na carreira associado às progressões por mérito foi valorizado, tal como o acesso a oportunidades de evolução de acordo com o reconhecimento do trabalho realizado, e não através de protocolos de evolução de carreira pré-definidos pelas organizações e aplicados de igual forma a todos os colaboradores, (*e.g.* “Que seja meritocrata, acima de tudo”). Aparentemente, o vestuário informal não é um fator determinante no contexto profissional, embora os *Millennials* sejam conhecidos por preferirem contextos mais informais (Angeline, 2011; Gursoy *et al.*, 2008; Tan *et al.*, 2012), (*e.g.* “é me indiferente, se bem que gosto mais de andar casual”). Contudo, os ambientes informais foram indicados como característica positiva no contexto profissional, (*e.g.* “essa dinâmica acho que funciona muito melhor, tratarem se todos por tu”). Assim como ambientes de trabalho compostos por equipas mais jovens (*e.g.* “acho que cada vez mais as empresas de TIC focam-se em ter trabalhadores jovens”) pois estes proporcionam ambientes mais descontraídos e divertidos. Embora a valorização do espaço físico do local de trabalho não esteja refletida na literatura, os entrevistados mencionaram a sua importância com alguma recorrência (*e.g.*

“O espaço em si ajuda. Ser moderno, ter mais luminosidade”). E como tal verificou-se a necessidade de incluir este aspeto na estrutura do questionário para a análise quantitativa.

A valorização do equilíbrio vida pessoal/profissional é uma característica representativa de ambas as gerações e foi igualmente valorizada pelos entrevistados. Relativamente ao relacionamento interpessoal, foi referido que o mesmo é extremamente valorizado quer entre colegas quer com os superiores (*e.g.* “é indiferente trabalhar com mulheres ou com homens desde que haja bom ambiente”). O bom ambiente de trabalho está relacionado com o aspeto anterior, contudo ao longo das entrevistas foi notória a distinção que foi feita pelos entrevistados, como tal optou-se por dissociar ambos os aspetos. Os recursos tecnológicos com que trabalham e que têm disponíveis no contexto profissional assumem alguma importância para os entrevistados (*e.g.* “uma vez que trabalho na área tecnológica as tecnologias utilizadas são importantes”), coincidindo com estudos de muitos autores no que respeita à influência e interesse do setor tecnológico para ambas as gerações. O individualismo e os eventos da empresa foram aspetos desvalorizados pelos entrevistados, contudo os profissionais da geração X são conhecidos por serem individuais e os *Millennials* por apreciarem a diversão e o informalismo que advém da mesma.

Curiosamente, os entrevistados referiram mais vezes a importância do projeto em que estão envolvidos. Globalmente, verificou-se que são mais valorizados projetos de acordo com a localização geográfica, isto é, que o local físico onde se desenvolve o projeto seja perto da área de residência do trabalhador. De seguida, valorizam o conteúdo dos projetos, ou seja, o interesse e o foco dos mesmos e em terceiro foi referido o desafio que é incutido em cada projeto. Em quarto, foram valorizados projetos com valor social, nos quais os colaboradores sentissem que o seu trabalho teria impacto na sociedade e/ou na

esfera envolvente. Por último a visibilidade dos projetos, tais como internacionais e de grande dimensão e/ou impacto.

#### **2.4.2 Intenção de Saída/Abordagens de Outras Empresas e Validação dos Aspectos Importantes no Contexto Profissional**

Verifica-se que a maioria dos entrevistados não tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego (75%), no entanto os que admitem fazê-lo (25%), fazem-no para evitar a estagnação e tomar conhecimento dos projetos e tecnologias presentes no mercado. Mais de metade da amostra indicou ser frequentemente abordada por outras empresas (91,67%) e recetiva em conhecê-las (75%), com a perspetiva de encontrar ofertas aliciantes em termos de remuneração e projeto. Por último, verificou-se que a maioria dos entrevistados se imagina a trabalhar na empresa atual no próximo ano (83,33%). Da análise dos resultados do preenchimento da tabela já referida, verifica-se que todos os aspetos listados na mesma obtiveram uma média superior a 3, o que traduz a importância de todos os aspetos no contexto profissional e a pertinência dos mesmos no estudo quantitativo (Tabela 6, Anexo V).

#### **2.5 Discussão dos Resultados e Limitações do Estudo**

Em suma, os valores profissionais mais valorizados (>5 verbalizações) pelos entrevistados consistem no tipo de projeto no qual estão envolvidos, remuneração, bom relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho, possibilidade de progredir na carreira, flexibilidade de horário e o espaço físico. Estes são aspetos que devem ser tidos em conta na GRH pois quando ausentes ou mal geridos podem provocar descontentamento nas equipas. Os benefícios atribuídos pelas empresas mostraram-se ser elementos indiferentes, pois embora tenham sido mencionados pelos entrevistados, a maioria revelou não valorizar os mesmos. Contrariamente ao expectável, a possibilidade de utilizar vestuário informal foi um aspeto indiferente a ambas as gerações, não constituindo um aspeto profissional que

promova descontentamento. O prestígio, dimensão e eventos da empresa foram aspetos desvalorizados pelos entrevistados, assim como o individualismo dos colegas e a sua presença poderá gerar descontentamento nas equipas assim como a obrigatoriedade da participação nos eventos da empresa. Estes são, portanto, aspetos a ter em consideração nas políticas de GRH.

Após terminada a análise, verificou-se que foram mencionados alguns aspetos profissionais que ainda não tinham sido tidos em conta no presente estudo. Desta forma os mesmos foram incluídos na estrutura do questionário para serem analisados no estudo quantitativo. Os aspetos que foram acrescentados ao estudo dizem respeito à proximidade do local de trabalho a casa, informalidade traduzida quer pelo vestuário quer pelo ambiente, ambiente tecnológico, prestígio da empresa, espaço físico, progressão associada ao mérito ou a planos definidos, autonomia e diferenciação no relacionamento interpessoal (chefia/colegas).

Relativamente aos resultados da intenção de saída, os mesmos mostram que a maioria dos profissionais não tem por hábito consultar o mercado e não ponderam abandonar a empresa no próximo ano. No entanto, os mesmos mostraram-se extremamente recetivos a novas oportunidades que surjam por iniciativa de terceiros. De acordo com os resultados é possível afirmar que os profissionais de TIC são frequentemente abordados por outras empresas do setor com novas propostas. Estas abordagens podem estar na génese da volatilidade que o setor enfrenta, uma vez que, de acordo com os resultados, não são os colaboradores que tomam a iniciativa de pesquisar novas oportunidades no mercado. As limitações encontradas no presente estudo qualitativo centram-se na constituição da amostra. Primeiramente, encontraram-se dificuldades na seleção de indivíduos pertencentes à geração BB enquadrados nos critérios da pesquisa. Em segundo lugar a

amostra utilizada é de pequena dimensão o que impossibilitou uma análise comparativa entre gerações.

### **3. Estudo Quantitativo**

Neste estudo procurou-se verificar a existência de relação entre duas ou mais variáveis quantitativas e a explicação da sua natureza (Sekaran, 2003). O estudo teve por base um questionário (Anexo XV), ativo nos meses de junho, julho e agosto de 2017, colocado numa plataforma *online* e difundido através de redes sociais (*LinkedIn* e *Facebook*) e partilhado diretamente a profissionais do setor.

#### **3.1 Instrumentos de Medida**

Saunders *et al.* (2009) referem a importância do desenho do questionário a aplicar pois irá afetar a taxa de resposta, nível de confiança e validade dos dados recolhidos. O questionário aplicado seguiu as diretrizes apresentadas tanto por Saunders *et al.* (2009) como por Sekaran, (2003), recaindo na forma cuidada com que se estruturou as perguntas a colocar, na explicação coerente do objetivo do questionário, na realização de um teste piloto e por último no planeamento da execução. O mesmo foi construído com base na revisão da literatura e nos resultados obtidos do estudo qualitativo. A primeira secção é composta por uma questão eliminatória: “Trabalha no Setor das TIC (programador, analista, técnico, administrador, gestor de projeto, suporte ou similares)?”, para garantir que a amostra de interesse recaí exclusivamente nos profissionais da área das TIC.

A segunda e terceira secções estão intimamente relacionadas com as temáticas abordadas na revisão da literatura e apresentam uma tabela idêntica para diferentes fins. Na segunda secção é solicitado ao inquirido: “Dos vários aspetos da vida profissional abaixo listados, indique p.f., numa escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante) em que medida são importantes para si” e na terceira secção: “Agora indique p.f., numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), em que medida

considera que esses aspetos estão presentes no seu contexto profissional atual”. As tabelas referidas são compostas por 25 aspetos da vida profissional e devem ser preenchidas com recurso à escala de *Likert*, conforme mencionado nas questões. Esta, foi aplicada para verificar os níveis de concordância de um sujeito com as afirmações que lhe são apresentadas sobre uma determinada temática, utilizando para isso uma escala de 5 níveis não existindo respostas certas nem erradas (Sekaran, 2003). A quarta secção é constituída por quatro questões fechadas, de resposta “Sim” ou “Não”, idênticas às utilizadas no método qualitativo de forma a analisar a intenção de saída dos colaboradores e a receptividade dos mesmos a abordagens de outras empresas. Os itens 1 e 4 (Q1-“Tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego”; Q4-Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua empresa atual”) dizem respeito à intenção de saída e foram adaptados, tendo em conta a sua aplicação no presente estudo, da Escala de Intenção de Saída dos autores Labatmediem *et al.* (2007). Os itens 2 e 3 (Q2-“Costuma ser abordado por outras empresas para oportunidades de emprego”; Q3-“Quando é abordado por outras empresas para oportunidades de emprego, mostra-se frequentemente receptivo a conhecê-las) foram elaborados de raiz pela a autora tendo em conta a experiência profissional da mesma no contexto das TIC relativamente às práticas de RH levadas a cabo pelas plataformas *online*. De acordo com Nystro e Dahlberg (2001), são muitos os autores que usam a sua experiência num determinado contexto para fazer questões pertinentes no estudo a realizar. A última secção solicita a caracterização do respondente, de acordo com a idade, sexo, escolaridade, categoria profissional, tipo de contrato, horário de trabalho e antiguidade na empresa.

O questionário foi submetido a um pré-teste com 3 pessoas, para avaliar o tempo de resposta, a compreensão das perguntas, a não existência de ambiguidade nas mesmas e eventuais erros de vocabulário e de formulação, ajudando a corrigir falhas no questionário antes do mesmo ser submetido aos elementos da amostra (Sekaran, 2003).

### 3.2 Amostra, Recolha e Tratamento de Dados

A amostra do estudo foi composta por 127 profissionais, de ambos os sexos, que desempenham funções no setor das TIC, pertencentes às três gerações em estudo. Os *Millennials* predominam nos inquiridos (70,9%), seguidos pela geração X (24,4%) e por último os BB (4,7%). É uma amostra maioritariamente masculina (66,9%) e com escolaridade superior (79,6%). Predominam os profissionais em consultoria (25,98%), programação (18,11%) e técnicos informáticos (17,32%). Mais de 75% da amostra faz parte dos quadros da empresa e possui um horário laboral completo e flexível (69,3%). De realçar que regimes em Part-Time ou turnos não perfazem 5% da amostra. A maioria dos inquiridos está há menos de 3 anos na sua empresa atual (54,3%) (Tabela 7, Anexo VI).

A recolha de dados foi realizada através da aplicação do questionário *online* na plataforma *Qualtrics*, Considerada umas das técnicas de recolha de dados mais utilizada na estratégia de uma pesquisa (Sekaran, 2003; Saunders *et al.*, 2009) pois segundo Saunders *et al.* (2009), esta permite recolher de forma simples os dados de uma amostra significativa da população geral tendo em conta a economia de tempo. O tratamento dos dados foi realizado através do programa estatístico SPSS, no qual se procedeu ao tratamento preliminar dos dados que consistiu, primeiramente na eliminação dos inquéritos inválidos. Foram registados 177 inquéritos na plataforma e após a eliminação dos inquéritos incompletos a amostra ficou reduzida a 127 inquéritos válidos. De seguida procedeu-se à recodificação da variável idade em uma nova variável com 3 escalões que correspondem aos intervalos de idade associados às gerações em estudo. Verificou-se igualmente que não existiam valores extremos (*outliers*) e uma vez que as questões do questionário eram de carácter obrigatório, não foi necessário efetuar a análise dos valores em falta (*missing values*) pois um questionário válido implica ter todas as questões respondidas.

### 3.3 Análise dos Dados Recolhidos nos Questionários

Procedeu-se primeiramente à análise descritiva dos dados recolhidos tendo posteriormente sido aplicados testes estatísticos para validação das hipóteses de investigação. Os testes aplicados basearam-se numa análise de dados bivariada, recorrendo-se a testes paramétricos, ANOVA e t de *student*, que cumpriam os pressupostos necessários tais como, a normalidade (Murteira, 1990) e variâncias homogéneas (Guimarães & Cabral, 1997), seguido da verificação da existência de correlações. Foi igualmente realizada uma análise de dados multivariada através de uma regressão logística.

#### 3.3.1 Análise Descritiva dos Dados

Relativamente às dimensões “Aspetos Profissionais Valorizados no Contexto Profissional” e “Reconhecimento da Presença dos Aspetos Profissionais Valorizados no contexto profissional”, apresentam-se na Tabela 8 (Anexo VIII) as médias e respetivos desvios padrões dos resultados obtidos a partir dos 25 itens em estudo. Verifica-se que todos os aspetos profissionais apresentados têm uma média superior a 3, o que indica a importância dos mesmos para os inquiridos. Os aspetos que mais se destacaram (médias >4) foram o equilíbrio vida pessoal/profissional (4,38), bom ambiente de trabalho (4,32), progressão na carreira por mérito (4,28), salário (4,17) e objetivos bem definidos (4,02). Por sua vez, o vestuário informal (3,02), os convívios/atividades lúdicas (3,18) e o local de trabalho próximo de casa (3,24) foram os que obtiveram médias mais baixas. O aspeto mais reconhecido no contexto profissional foi a estabilidade contratual (4,17) seguido pelo bom ambiente de trabalho (4,03). Pelo contrário, a progressão na carreira por mérito (2,90) e os prémios (2,98) foram os menos reconhecidos.

Por último, procedeu-se a uma análise de frequências para a dimensão da “Intenção de Saída/Abordagens de Outras Empresas” (Tabela 9, Anexo VII) tendo em conta a natureza dos dados. Verifica-se que mais de metade da amostra assume o hábito de procurar

novas oportunidades de emprego (59,1%), reconhece a abordagem de outras empresas (79,5%), admite mostrar-se frequentemente receptiva a estabelecer contato com as mesmas (75,6%) e não idealizam permanecer na empresa atual por mais um ano (72,4%).

### 3.3.2 Avaliação das Hipóteses de Investigação

Um dos objetivos do presente trabalho é verificar se existem diferenças significativas entre gerações no que respeita aos aspetos do contexto profissional mais valorizados pelos profissionais das TIC, tendo sido formulado um conjunto de hipóteses de investigação na secção II do presente trabalho. Testou-se essas hipóteses procedendo-se a uma ANOVA (Tabela 10, Anexo IX), para examinar as diferenças significativas entre os valores das médias das diferentes populações nas variáveis dependentes (aspetos profissionais), permitindo a comparação em simultâneo das três gerações (Sekaran, 2003). Assumindo um intervalo de confiança de 95%, verificou-se que apenas existem diferenças estatisticamente significativas em três aspetos: flexibilidade de horário, regalias sociais e prestígio da empresa. Como se pode verificar na tabela 11 (Anexo X) os *Millennials* valorizam mais a flexibilidade de horário do que os profissionais das gerações mais velhas (H10 validada). Em contrapartida, a geração X é a que mais valoriza as regalias sociais (H2 não validada). No que respeita ao prestígio da empresa, são os BB aqueles que mais o valorizam (H3 validada). Relativamente aos restantes aspetos, e apesar de existirem diferenças entre gerações, elas não apresentam relevância estatística, ou seja, as hipóteses 1, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 não foram validadas.

Outro dos objetivos deste trabalho é avaliar a congruência entre os aspetos valorizados pelos profissionais das TIC e a realidade presente no contexto profissional. Para o efeito procedeu-se ao teste estatístico t de *Student* para amostras emparelhadas (Tabela 12, Anexo XI), pois pretende-se comparar duas populações de onde foram retiradas duas amostras emparelhadas relativamente às variáveis dependentes quantitativas (Marôco,

2010). Como se pode observar na tabela 13 (Anexo XII) existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) na maioria dos aspetos do contexto profissional considerados no estudo o que sugere incongruência entre os aspetos valorizados e os que estão presentes no contexto profissional, à exceção dos seguintes aspetos: flexibilidade de horário, estabilidade contratual, bom relacionamento com a chefia, proximidade do local de trabalho a casa, ambiente tecnológico na empresa, diversidade de tarefas, trabalho em equipa e espaço físico/ recursos materiais.

De seguida procurou-se avaliar se a não congruência entre os aspetos valorizados pelos profissionais das TIC e a realidade presente no contexto profissional específico estava positivamente relacionada com a intenção de saída e recetividade a outras empresas (H11), como sugerido pela revisão de literatura. Primeiramente, procedeu-se a uma análise correlacional, a qual indica a força e a direção do relacionamento entre duas variáveis (Sekaran, 2003), para identificar os aspetos que estavam relacionados com os itens considerados no estudo para medir a intenção de saída e as abordagens de outras empresas (Q4 - Tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego?; Q5 - Costuma ser abordado por outras empresas para oportunidades de emprego?; Q6 - Quando é abordado por outras empresas para oportunidades de emprego, mostra-se frequentemente recetivo a conhecê-las?; Q7 - Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua empresa atual?). Da análise da Tabela 13 (Anexo XII) pode-se constatar que as correlações estatisticamente significativas ( $p < 0.05$ ) são entre:

- i. “Convívio/Atividades lúdicas” e abordagem de outras empresas ( $r=0,217$ );
- ii. “Convívio/Atividades lúdicas” e recetivo a abordagens de novas empresas ( $r= -0,175$ )
- iii. “Autonomia” e recetivo a abordagens de novas empresas ( $r= -0,197$ )
- iv. “Feedback Contínuo” e manter-se na empresa por mais um ano ( $r=0,185$ )

- v. “Feedback Imediato” e manter-se na empresa por mais um ano ( $r=0,195$ )

E verificou-se igualmente correlações estatisticamente mais significativas ( $p<0,01$ ) entre:

- vi. “Autonomia” e manter-se na empresa por mais um ano ( $r= 0,268$ )
- vii. “Salário” e manter-se na empresa por mais um ano ( $r=0.242$ )

Os convívios e atividades lúdicas relacionam-se ao nível das abordagens de outras empresas e juntamente com a autonomia, relacionam-se negativamente com a recetividade a essas abordagens. Parecem ser tão relevantes para a decisão de sair ou permanecer na empresa quer aspetos mais intrínsecos como a autonomia, quer aspetos extrínsecos como o salário e os feedbacks. Seguidamente, procurou-se estimar a probabilidade de haver intenção de saída ou contacto com outras empresas quando os inquiridos percecionavam incongruência nestes aspetos do contexto profissional. Dado que estes itens eram do tipo dicotómico (Sim ou Não) optou-se por realizar análises de regressão logística para modelar a relação entre as variáveis independentes e cada uma das dependentes (Marôco, 2010). Assim sendo, avaliou-se:

- i. Se as abordagens de outras empresas dependiam dos convívios/atividades lúdicas;
- ii. Se a recetividade a outras empresas depende dos convívios/atividades lúdicas e da autonomia;
- iii. Se a intenção de permanecer na empresa por mais um ano dependia das seguintes variáveis: feedback imediato, feedback contínuo, autonomia e salário.

Pode-se concluir que as abordagens de outras empresas dependem dos convívios e atividades lúdicas das empresas e a recetividade às mesmas depende da autonomia (Tabela 14, Anexo XIII). As restantes relações apresentadas não apresentaram probabilidade de ocorrer. Quando questionados diretamente sobre o que os faria deixar a empresa atual,

verifica-se que o motivo mais referenciado pela amostra recaí na melhoria das condições financeiras (32,91%), seguido pela procura de projetos aliciantes (15,19%), a melhoria das condições no geral (8,23%) e a progressão na carreira (6,33%) (Tabela 15, Anexo XIV).

### **3.4 Discussão dos Resultados e Limitações do Estudo**

Conforme verificado na análise descritiva relativa aos aspetos do contexto profissional mais valorizados pelos profissionais das TIC, verificou-se que os 25 itens foram valorizados pelas três gerações. Constatou-se, no entanto, fruto da validação das hipóteses, que existem três aspetos profissionais cuja importância se destaca entre as gerações.

A flexibilidade de horário demonstrou ter maior valorização pelos *Millennials* e de acordo com Umamaheswari e Krishnan (2016), esta é uma medida positiva nas práticas de retenção a aplicar aos colaboradores pertencentes às gerações mais novas. A validação da hipótese 3 diz respeito ao facto de os BB privilegiarem mais o status profissional em comparação com as restantes gerações, aspeto esse igualmente mencionado na literatura por Kupperschmidt (2000) como característica intrínseca desta geração. Esta geração foi também mencionada na literatura como a que mais valoriza os fatores relacionados com a remuneração tais como as regalias sociais. No entanto, no presente estudo, foi a geração X a que mais evidenciou a importância destes aspetos. No que concerne ao reconhecimento dos aspetos valorizados pelos profissionais das TIC no contexto profissional, a análise descritiva e os testes aplicados evidenciaram que são poucos os aspetos reconhecidos. Apenas a flexibilidade de horário, estabilidade contratual, bom relacionamento com a chefia, proximidade do local de trabalho a casa, ambiente tecnológico na empresa, diversidade de tarefas, trabalho em equipa e espaço físico/ recursos materiais foram aspetos que foram reconhecidos no contexto profissional. Conforme mencionado anteriormente na revisão da literatura, a não congruência entre a valorização dos aspetos e o reconhecimento dos mesmos nas organizações, pode traduzir-se na insatisfação dos colaboradores e

posterior abandono da empresa, desta forma a amostra do estudo apresenta níveis de incongruência merecedores de atenção por parte das equipas de GRH, de forma a analisarem o impacto das incongruências verificadas e as respetivas políticas de retenção.

Inicialmente verificaram-se correlações em alguns aspetos valorizados no contexto profissional e a intenção de saída, tais como o feedback imediato e constante, autonomia e o salário, contudo posteriormente concluiu-se não existir relação evidente entre esses mesmos fatores. No entanto, verificou-se que os convívios/atividades lúdicas que as empresas proporcionam promovem a abordagem de outras empresas e que baixos níveis de autonomia suscitam a recetividade dos profissionais no contacto com outras empresas. Efetivamente, a autonomia é uma característica reconhecida na literatura como extremamente valorizada pelas gerações X e *Millennial* (Gursoy *et al.*, 2008; Benson & Brown, 2011; Radford & Shacklock, 2012; Tan *et al.*, 2012), que por sua vez são também as gerações mais conhecidas por falta de lealdade às organizações e pela procura ativa de outras oportunidades. Por sua vez, os convívios proporcionados pelas empresas demonstram contribuir para a abordagem de outras empresas aos seus profissionais. Tal pode acontecer, devido ao *marketing* que é efetuado nas redes sociais com partilha de fotografias e testemunhos dos colaboradores que acaba por expô-los a outras empresas que habitualmente prospetam e analisam perfis profissionais. Assim como a presença de parceiros e clientes nos eventos mencionados, pois estes acabam por estabelecer contacto direto com profissionais que poderão ser do seu interesse.

#### **SECÇÃO IV – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Conclui-se que os aspetos mencionados na literatura e apresentados nos estudos realizados, assumem um papel importante para os colaboradores das três gerações, tendo sido valorizados na sua generalidade. Contudo, comparativamente com as restantes gerações, destacam-se os *Millennials* pela valorização da flexibilidade de horário e os BB

pela valorização do *status*. Contrariamente ao referido na literatura, o presente estudo conclui que a geração X privilegia mais as regalias sociais que os BB. Alguns dos resultados foram contraditórios com o esperado tendo em conta a literatura, tais como o impacto que as condições físicas do local de trabalho têm nos profissionais. Desta forma, concluímos que a GRH deve ter em conta as diferenças apercebidas no presente estudo e aplicar medidas de retenção tendo por base os três aspetos apresentados e que se destacam por geração. Assim como verificar se os aspetos valorizados no contexto profissional se encontram espelhados nas suas organizações, pois no que concerne à cultura organizacional, conclui-se que a mesma não reflete na totalidade os interesses dos colaboradores. Ao nível das práticas de retenção recomenda-se especial atenção aos convívios/atividades lúdicas que a empresa proporciona e às práticas de feedback, autonomia e salário atribuídos. No entanto, o estudo revelou relação efetiva apenas entre os convívios e a autonomia. Conclui-se que os convívios proporcionados podem ser uma ferramenta de captação de profissionais para os concorrentes do mercado e que baixos níveis de autonomia desencadeiam a recetividade para as abordagens de outras empresas.

Especificando as limitações apercebidas nos estudos, identifica-se primeiramente a composição das amostras, sendo estas de conveniência e com reduzida participação de BB, o que limitou as análises comparativas entre gerações e o alcance dos resultados. Segundo, em estudos futuros seria preferível utilizar uma escala de medição de intenção de saída do tipo não dicotómico (*e.g.* tipo *Likert*) que poderia trazer mais detalhe aos resultados. Por último, recomenda-se o estudo do impacto que as abordagens de outras empresas têm na retenção dos colaboradores, devido ao novo conceito de recrutamento levado a cabo pelas mesmas, tendo por base a prospeção e atração realizada pelos gestores de RH e o efeito que as mesmas provocam nos profissionais deste setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2002). Enduring practices for managing IT professionals. *Communications of the ACM*, 45(9), 73–79.
- Ahmad, K. (2012). The mediating effect of person-environment fit on the relationship between organisational culture and staff turnover. *Asian Social Science*, 8(2), 62–71. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n2p62>
- Ahuja, M. K. (2002). Women in the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 20–34. <https://doi.org/10.1057/palgrave/ejis/3000417>
- Anand, J., & Chitra, D. (2016). The Impact of E-Recruitment and challenges faced by HR Professionals. *IJAR*, 2(3), 410–413.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249–255. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.335>
- Aydogmus, C. (2016). How to satisfy Generation Y? The roles of personality and emotional intelligence. *International Review of Management and Business Research*, 5(4), 1342–1358.
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition University FT Belvoir VA*, 65–79. Retrieved from [http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/AR\\_Journal/ARJ57/Barford\\_ARJ57.pdf](http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/AR_Journal/ARJ57/Barford_ARJ57.pdf)
- Bátiz-lazo, B. (2016). About Millenials , New Technology and Researching Business Organizations. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 1(1), 152–156. <https://doi.org/10.1344/jesb2016.1.j009>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generational differences at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876170>
- D. Sidle, S. (2014). Research Briefs: Should firms create new human resource practices to engage millennials? *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience: South-Western. Cincinnati, OH*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention : A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
- Durocher, S., Bujaki, M., & Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 39, 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>

- Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resources Management Resources Humaines*, (May), 62–71.
- Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.010>
- Fund, J. S. P. (2013). Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. What matters and how they learn. *UN New York Secretariat Headquarters. New York, NY, 0*, 1–13. Retrieved from <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing Recruitment, Selection & Talent Management Model tailored to meet UNJSPF's Business Development Needs.pdf>
- Furukawa, M. F., Raghu, T. S., & Shao, B. (n.d.). Information Technology, Skilled Labor, and Factor Substitution: Evidence from the Healthcare Industry. *W. P. Carey School of Business, Arizona State University*, 1–6. Retrieved from <https://www.misrc.umn.edu/wise/papers/p2-11.pdf>
- Given, L. M. (2008). *The sage encyclopedia of qualitative research methods*.
- González, A. M., Revelles, B., Almeda, E., Bosch, N. V., & García, J. S. (n.d.). Women in ICT : Opportunities for Their Inclusion in an International Labor Market. *In IFIP World Information Technology Forum. Springer International Publishing*, 171–177. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44447-5>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of Learning And Working Climate On The Retention of Talented Employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. S. (1997). *Estatística-McGraw-Hill*.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hartman, J. L., & McCambridge, J. (2011). Optimizing Millennials' Communication Styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22–44. <https://doi.org/10.1177/1080569910395564>
- Horta Nunes, J. (2016). Gênero e raça no trabalho em tecnologia da informação (TI). *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 383–395. <https://doi.org/10.4013/csu.2016.52.3.09>
- Irani, Z., & E.D. Love, P. (2000). The propagation of technology management taxonomies for evaluating investments in information systems. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 161–177. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045650>
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79–87.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *American Educational Researcher Association*, 33(7), 14–26.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88–93. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Khatri, K., & Dixit, N. (2016). Managing Aspiration of Generation “ Y ” and Generation “ Z ” at

- work place. *KHOJ: Journal of Indian Management Research and Practices*, 65–69.
- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1177/009102601204100204>
- Kristof, A. L. (1996). Person Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Labatmediens, L., Endriulaitien, A., & Gustainien, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196–212. <https://doi.org/10.1108/17465260710750991>
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the chinese public sector. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(5), 615–625. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.5.615>
- Manfredi, S., & Holliday, M. (2004). *Work-life balance. An audit of staff experience at Oxford Brookes University. Centre for Diversity Policy Research*. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-11727-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-11727-5_1)
- Marôco, J. (2010). Análise Estatística com PASW (ex SPSS), Pêro Pinheiro, Report Number.
- Maxwell, G. A., Ogden, S. M., & Broadbridge, A. (2010). Generation Y's Career Expectations and Aspirations: Engagement in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 53–61. <https://doi.org/10.1375/jhtm.17.1.53>
- Mohlala, J., Goldman, G. A., & Goosen, X. (2012). Employee retention within the Information Technology Division of a South African Bank. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.438>
- Murphy, S. A. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. AARP.
- Murteira, B. (1990). *Probabilidades e Estatística*.
- Nystro, M., & Dahlberg, K. (2001). Pre-understanding and openness: a relationship without hope? *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 15(4), 339–346.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95–110.
- Pan, Y., Huang, P., & Gopal, A. (2016). New Entry Threats and Firm Performance in the IT Industry: The Moderating Role of Board Independence. *Robert H. Smith School of Business, RHS 283511*(September). Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2835117>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pee, L. G., Tham, Z.-C., Kankanhalli, A., & Tan, G. W. (2008). Turnover in Information Systems Development Projects - Managing Forgetting. *PACIS 2008 Proceedings*, 72.
- Punia, B. k., & Sharma, P. (2008). Employees`perspective on human resource procurement

- practices as a retention tool in indian IT sector. *Vision - The Journal of Business Perspective - The Journal of Business Perspective*, 12(4), 57–69.
- Radford, K., & Shacklock, K. (2012). Generational differences in retention motives: A review of the literature and implications for practice.
- Raghuram, P. (n.d.). Migration, gender, and the it sector: Intersecting debates. *Women's Studies International Forum*, 27(2), 163–176. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2004.06.006>
- Santos, M. Y., & Ramos, I. (2009). *Business Intelligence: Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento*. FCA - Editora de Informática. Retrieved from [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6198/1/Resumo\\_Livro\\_BI\\_MYS\\_IR.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6198/1/Resumo_Livro_BI_MYS_IR.pdf)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for Business Students Fifth Edition*.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. New York: John Milley and Sons. Inc. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2011). The intention to continue nursing: Work variables affecting three nurse generations in Australia. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05709.x>
- Simmons, A. (2016). *Exploring Millennial Retention Strategies and Methods in the Workplace*. Doctoral dissertation, Walden University.
- Sleeve, D. (2001). Chapter 4 : Research Methodology. In *An Assessment of the Internet's Potential in Enhancing Consumer Relationships* (pp. 92–265).
- Smith, S. D., & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2012.02.008>
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living*, (2), 1–21. [https://doi.org/Retrieved from http://search.proquest.com.library.capella.edu/docview/195561673?accountid=27965](https://doi.org/Retrieved%20from%20http://search.proquest.com.library.capella.edu/docview/195561673?accountid=27965)
- Umamaheswari, S., & Krishnan, J. (2016). Retention of Employees in Ceramic Sanitary Ware Factories in India: Role of Work Life Balance, Career Development and Supervisor Support. *TEM JOURNAL-TECHNOLOGY EDUCATION MANAGEMENT INFORMATICS*, 5(2), 217–225. <https://doi.org/10.18421/TEM52-15>
- Upadhya, C., & Vasavi, A. R. (2006). Work, Culture and Sociality in the Indian Information Technology (IT) Industry: A Sociological Study, (August), 1–185.
- Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27–30. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2008.02.017>
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related To Software Developer Turnover Intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1–15.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences : revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2010). Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes. *The Journal of Applied Business and Economics*, 11(2), 21. Retrieved from

[http://ezproxy.lib.bbk.ac.uk/docview/815978214?accountid=8629%5Chttp://tb2tn4ax7t.sea.rch.serialssolutions.com/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft\\_id=info:sid/ProQ%3Aabiglobal&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=unknown&rft](http://ezproxy.lib.bbk.ac.uk/docview/815978214?accountid=8629%5Chttp://tb2tn4ax7t.sea.rch.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ%3Aabiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=unknown&rft).

- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. AMACOM.*

## ANEXOS

### Anexo I: Tabela 1- Principais Características da Geração *Baby Boomers*

Características	Autores
<b>Individualistas, independentes</b>	Becton <i>et al.</i> (2014); Radford e Shacklock (2012).
<b>Valorizam o emprego de longa duração, segurança e estabilidade</b>	Angeline (2011); Benson e Brown (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Radford e Shacklock (2012).
<b>Valorizam a prosperidade económica</b>	Becton <i>et al.</i> (2014); Kupperschmidt (2000); Radford e Shacklock (2012).
<b>Compromisso com a organização; leais</b>	Angeline (2011); Benson e Brown (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Radford e Shacklock (2012).
<b>Valorizam o reconhecimento e as recompensas</b>	Gursoy <i>et al.</i> (2008); Kupperschmidt (2000); Radford e Shacklock (2012); Gursoy <i>et al.</i> (2008)
<b>Workaholics (vivem para trabalhar)</b>	Angeline (2011) ; Gursoy <i>et al.</i> (2008); Kupperschmidt (2000).
<b>Otimistas</b>	Barford e Hester (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Zemke <i>et al.</i> (2000)
<b>Orientados para objetivos</b>	Becton <i>et al.</i> (2014); O'Bannon (2001)
<b>Respeitam a autoridade e as hierarquias</b>	Gursoy <i>et al.</i> (2008)

Fonte: Elaborado pela a Autora

**Anexo II:** Tabela 2 - Principais Características da Geração X

<b>Características</b>	<b>Autores</b>
<b>Focados em si, na sua carreira, não se sacrificam pelo trabalho</b>	Becton <i>et al.</i> (2014); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Equilíbrio Vida Profissional/Vida Pessoal</b>	Angeline (2011); Becton <i>et al.</i> (2014); Benson e Brown (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Kopperschmidt, (2000); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Autoconfiantes</b>	Gursoy <i>et al.</i> (2008); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Individualistas</b>	Angeline (2011); Becton <i>et al.</i> (2014); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Cínicos, realistas, práticos, céticos</b>	Angeline (2011); Barford e Hester (2011); Becton <i>et al.</i> (2014); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Kopperschmidt (2000); Zemke <i>et al.</i> (2000)
<b>Valorizam as conquistas, o reconhecimento e as recompensas</b>	Angeline (2011); Radford e Shacklock, (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012; Gursoy <i>et al.</i> , (2008)
<b>Adaptáveis à tecnologia</b>	Barford e Hester (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Kopperschmidt (2000); Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Feedback Imediato</b>	Becton <i>et al.</i> (2014); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Independentes</b>	Benson e Brown (2011); Kopperschmidt (2000); Radford e Shacklock (2012)
<b>Autónomos</b>	Benson e Brown (2011); Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Multitasking</b>	Gursoy <i>et al.</i> (2008); Kopperschmidt (2000)
<b>Pouco leais à organização</b>	Becton <i>et al.</i> (2014); Benson e Brown (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Valorizam os desafios profissionais e as oportunidades de crescimento</b>	Gursoy <i>et al.</i> (2008); Tan <i>et al.</i> , 2012

Fonte: Elaborado pela a Autora

**Anexo III:** Tabela 3 - Principais Características da Geração *Millennial*

<b>Características</b>	<b>Autores</b>
<b>Focados na Carreira</b>	Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Otimistas/Esperançosos</b>	Angeline (2011); Aydogmus (2016); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012; Zemke <i>et al.</i> (2000)
<b>A favor da diversidade</b>	Angeline (2011); Aydogmus (2016); Becton <i>et al.</i> (2014); Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012; Zemke <i>et al.</i> (2000)
<b>Valorizam o trabalho de equipa</b>	Angeline (2011); Aydogmus (2016); Barford e Hester (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012; Zemke <i>et al.</i> (2000)
<b>Experientes com tecnologia</b>	Angeline (2011); Aydogmus (2016); Barford e Hester (2011); Becton <i>et al.</i> (2014); Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012; Gursoy <i>et al.</i> (2008)
<b>Apreciam a informalidade, casuais</b>	Angeline (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Gostam de diversão</b>	Angeline (2011); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Feedback Imediato, Mentoring</b>	Aydogmus (2016); Barford e Hester (2011); Radford e Shacklock (2012); Gursoy <i>et al.</i> (2008)
<b>Equilíbrio Vida Profissional/Vida Pessoal</b>	Angeline (2011); Barford e Hester (2011); Radford e Shacklock (2012); Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Reconhecimento e recompensas</b>	Angeline (2011); Aydogmus (2016); Gursoy <i>et al.</i> (2008), Tan <i>et al.</i> , 2012
<b>Valorizam a flexibilidade e a independência</b>	Aydogmus (2016); Barford e Hester (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008); Radford e Shacklock (2012)
<b>Empreendedores</b>	Aydogmus (2016); Kopperschmidt (2000)
<b>Mudam facilmente de trabalho</b>	Aydogmus (2016); Barford e Hester (2011); Gursoy <i>et al.</i> (2008)
<b>Multitasking</b>	Gursoy <i>et al.</i> (2008)

Fonte: Elaborado pela a Autora

**Anexo IV:** Tabela 4 - Caracterização Demográfica da Amostra Qualitativa

		N	%
<b>Sexo</b>	Feminino	2	16,67
	Masculino	10	83,33
<b>Geração</b>	<i>X</i>	6	50,0
	<i>Millennials</i>	6	50,0
<b>Escolaridade</b>	Curso Tecnológico/Profissional	1	8,33
	Licenciatura	11	91,67
<b>Categoria Profissional</b>	Administração de Sistemas/Suporte	2	16,67
	Analista/Tester	4	33,33
	Programador	3	25,0
	Gestão de Equipas/Departamentos	1	8,33
	Gestor de Projetos/Produtos	1	8,33
	Técnico Informático	1	8,33
<b>Tipo de Contrato</b>	A termo (a prazo)	1	8,33
	Sem Termo (efetivo)	10	83,33
	Prestação de Serviços	1	8,33
<b>Horário de Trabalho</b>	Horário Completo Rígido	6	50,0
	Horário Completo Flexível	6	50,0
<b>Antiguidade</b>	Menos de 3 anos	6	50,0
	Entre 3 a 12 anos	4	33,33
	Mais de 12 anos	2	16,67

**Anexo V:** Tabela 6 – Estatísticas Descritivas “Importância dos Aspetos da Vida Profissional”

	N	Min.	Máx.	Média		N	Min.	Máx.	Média
Flexibilidade de Horário	12	2	5	3,83	Prémios (Desempenho, Resultados)	12	3	5	4,25
Estabilidade Contratual	12	2	5	4,16	Bom Ambiente de Trabalho	12	4	5	4,83
Feedback Imediato	12	1	5	3,66	Bom Relacionamento Com a Chefia	12	3	5	4,16
Feedback Constante	12	2	5	4,16	Convívio com os colegas /Atividades Lúdicas	12	2	5	3,92
Equilíbrio Vida Pessoal/Profissional	12	3	5	4,58	Formações/ Certificações Profissionais	12	3	5	4
Salário	12	4	5	4,58	Oportunidades de Evolução na Carreira	12	4	5	4,75
Regalias (Carro, Lugar de Garagem)	12	1	5	3,25	Participação na Tomada de Decisões	12	3	5	3,92
Benefícios Sociais (Seguro de Saúde)	12	3	5	4	Objetivos Bem Definidos	12	3	5	4,66

**Anexo VI:** Tabela 7 – Caracterização Demográfica da Amostra Quantitativa

		N	%
<b>Sexo</b>	Feminino	42	33,1
	Masculino	85	66,9
<b>Geração</b>	Baby Boomers	6	4,7
	<i>Geração X</i>	31	24,4
	<i>Millennials</i>	90	70,9
<b>Escolaridade</b>	12º Ano	8	6,3
	Curso Tecnológico/Profissional	18	14,2
	Licenciatura	67	52,8
	Mestrado	33	26,0
	Pós-Graduação	1	0,8
<b>Categoria Profissional</b>	Administração de Sistemas/Suporte	6	4,73
	Consultor de TI (Sénior, Júnior, Trainee)	33	25,98
	Analista/Tester	15	11,81
	Programador	23	18,11
	Gestão de Equipas/Departamentos	2	1,57
	Gestor de Projetos/Produtos	8	6,3
	Técnico Informático	22	17,32
	Engenheiro	9	7,09
	Manager	6	4,73
	Não Especificado	1	0,79
	Sem Resposta	2	1,57
<b>Tipo de Contrato</b>	Temporário	2	1,6
	A termo (a prazo)	22	17,3
	Sem Termo (efetivo)	96	75,6
	Prestação de Serviços	7	5,5
<b>Horário de Trabalho</b>	Horário Completo Rígido	33	26,0
	Horário Completo Flexível	88	69,3
	Part-Time	1	0,8
	Turnos	5	3,9
<b>Antiguidade</b>	Menos de 3 anos	69	54,3
	Entre 3 a 12 anos	40	31,5
	Mais de 12 anos	7	5,5
	Sem Resposta	11	8,7

**Anexo VII:** Tabela 9 – Tabela de Frequências “Intenção de Saída/Abordagens de Outras Empresas”

		N	%
Tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego?	Sim	75	59,1
	Não	52	40,9
Costumas ser abordado por outras empresas para oportunidades de emprego?	Sim	101	79,5
	Não	26	20,5
Quando é abordado por outras empresas para oportunidades de emprego, mostra-se frequentemente recetivo a conhecê-las?	Sim	96	75,6
	Não	31	24,4
Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua empresa atual?	Sim	35	27,6
	Não	92	72,4

**Anexo VIII:** Tabela 8 – Estatísticas Descritivas: “Aspetos Profissionais Valorizados no Contexto Profissional” e “Reconhecimento da Presença dos Aspetos Profissionais Presentes no Contexto Profissional”

	Aspetos Valorizados					Aspetos Reconhecidos				
	N	Min	Máx	Média	Desvio Padrão	N	Min	Máx	Média	Desvio Padrão
Flexibilidade de Horário	127	2	5	3,90	0,805	127	1	5	3,78	1,161
Estabilidade Contratual	127	1	5	3,94	0,978	127	1	5	4,17	1,024
Feedback Imediato	127	1	5	3,49	0,899	127	1	5	3,24	1,050
Feedback Contínuo	127	2	5	3,70	0,839	127	1	5	3,31	1,073
Equilíbrio Vida Pessoal-Vida Profissional	127	2	5	4,38	0,766	127	1	5	3,65	1,042
Salário	127	3	5	4,17	0,687	127	1	5	3,24	1,080
Regalias Sociais	127	1	5	3,47	0,999	127	1	5	3,17	1,187
Prémios	127	2	5	3,64	0,851	127	1	5	2,98	1,178
Bom Ambiente de Trabalho	127	2	5	4,32	0,711	127	1	5	4,03	0,826
Convívios/Atividades Lúdicas	127	1	5	3,18	0,971	127	1	5	3,48	1,097
Bom Relacionamento com a Chefia	127	1	5	3,88	0,803	127	1	5	3,98	0,882
Formações/Certificações Profissionais	127	2	5	3,76	0,831	127	1	5	3,02	1,266
Progressão na Carreira por Mérito	127	3	5	4,28	0,698	127	1	5	2,90	1,187
Participação na Tomada de Decisões	127	1	5	3,81	0,794	127	1	5	3,19	0,982
Objetivos Bem Definidos	127	2	5	4,02	0,821	127	1	5	3,23	1,092
Local de Trabalho Próximo de Casa	127	2	5	3,24	0,982	127	1	5	3,46	1,146
Vestuário Informal	127	1	5	3,02	1,109	127	1	5	3,77	1,100
Ambiente Tecnológico da Empresa/Projeto	127	1	5	3,72	0,879	127	1	5	3,63	0,974
Prestígio da Empresa	127	1	5	3,32	0,991	127	1	5	3,69	1,012
Planos de Progressão na Carreira Definidos	127	1	5	3,68	0,835	127	1	5	3,07	1,040
Ambiente de Trabalho Informal	127	1	5	3,39	0,960	127	1	5	3,77	1,025
Autonomia	127	3	5	3,99	0,649	127	1	5	3,78	0,881
Diversidade de Tarefas	127	2	5	3,79	0,842	127	1	5	3,61	0,993
Trabalho em Equipa	127	2	5	3,92	0,841	127	1	5	3,93	0,919
Espaço Físico/Recursos Materiais	127	1	5	3,67	0,855	127	1	5	3,74	0,875

**Anexo IX:** Tabela 10 – Estudo da ANOVA – Comparação de Médias Entre os Aspetos Profissionais Valorizados no Contexto Profissional

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Importa_Flexibilidade de Horário	Between Groups	7,272	2	3,636	6,060	,003
	Within Groups	74,397	124	,600		
	Total	81,669	126			
Importa_Estabilidade Contratual	Between Groups	,021	2	,010	,011	,989
	Within Groups	120,593	124	,973		
	Total	120,614	126			
Importa_Feedback Imediato	Between Groups	,351	2	,175	,214	,807
	Within Groups	101,382	124	,818		
	Total	101,732	126			
Importa_Feedback Contínuo	Between Groups	2,399	2	1,200	1,725	,182
	Within Groups	86,231	124	,695		
	Total	88,630	126			
Importa_Equilíbrio Vida Pessoal-Vida Profissional	Between Groups	2,009	2	1,005	1,734	,181
	Within Groups	71,849	124	,579		
	Total	73,858	126			
Importa_Salário	Between Groups	2,450	2	1,225	2,662	,074
	Within Groups	57,077	124	,460		
	Total	59,528	126			
Importa_Regalias Sociais	Between Groups	6,127	2	3,063	3,178	,045
	Within Groups	119,527	124	,964		
	Total	125,654	126			
Importa_Prémios	Between Groups	,609	2	,304	,416	,661
	Within Groups	90,730	124	,732		
	Total	91,339	126			
Importa_Bom Ambiente de Trabalho	Between Groups	,001	2	,000	,001	,999
	Within Groups	63,763	124	,514		
	Total	63,764	126			
Importa_Convívios/Atividades Lúdicas	Between Groups	1,911	2	,956	1,014	,366
	Within Groups	116,923	124	,943		
	Total	118,835	126			
Importa_Bom Relacionamento com a Chefia	Between Groups	2,030	2	1,015	1,589	,208
	Within Groups	79,199	124	,639		
	Total	81,228	126			
Importa_Formações/Certificações Profissionais	Between Groups	1,206	2	,603	,872	,421
	Within Groups	85,708	124	,691		
	Total	86,913	126			
Importa_Progressão na Carreira por Mérito	Between Groups	,519	2	,259	,529	,591
	Within Groups	60,835	124	,491		
	Total	61,354	126			
Importa_Participação na Tomada de Decisões	Between Groups	,723	2	,361	,569	,567
	Within Groups	78,742	124	,635		
	Total	79,465	126			
Importa_Objativos Bem Definidos	Between Groups	,006	2	,003	,004	,996
	Within Groups	84,923	124	,685		
	Total	84,929	126			
Importa_Local de Trabalho Próximo de Casa	Between Groups	4,569	2	2,284	2,424	,093
	Within Groups	116,864	124	,942		
	Total	121,433	126			

Importa_Vestuário Informal	Between Groups	2,513	2	1,257	1,022	,363
	Within Groups	152,416	124	1,229		
	Total	154,929	126			
Importa_Ambiente Tecnológico da Empresa/Projeto	Between Groups	1,002	2	,501	,645	,527
	Within Groups	96,353	124	,777		
	Total	97,354	126			
Importa_Prestígio da Empresa	Between Groups	8,721	2	4,361	4,700	,011
	Within Groups	115,043	124	,928		
	Total	123,764	126			
Importa_Planos de Progressão na Carreira Definidos	Between Groups	,692	2	,346	,493	,612
	Within Groups	87,072	124	,702		
	Total	87,764	126			
Importa_Ambiente de Trabalho Informal	Between Groups	2,800	2	1,400	1,532	,220
	Within Groups	113,294	124	,914		
	Total	116,094	126			
Importa_Autonomia	Between Groups	1,799	2	,899	2,179	,118
	Within Groups	51,193	124	,413		
	Total	52,992	126			
Importa_Diversidade de Tarefas	Between Groups	,552	2	,276	,386	,681
	Within Groups	88,708	124	,715		
	Total	89,260	126			
Importa_Trabalho em Equipa	Between Groups	,573	2	,287	,401	,671
	Within Groups	88,639	124	,715		
	Total	89,213	126			
Importa_Espaço Físico/Recursos Materiais	Between Groups	1,268	2	,634	,866	,423
	Within Groups	90,842	124	,733		
	Total	92,110	126			

**Anexo X:** Tabela 11 – Estudo da ANOVA – Comparação de Médias Entre Gerações

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
Importa_Flexibilidade de Horário	Geração Y	90	4,04	,763	,080	3,88	4,20
	Geração X	31	3,48	,851	,153	3,17	3,80
	Baby Boomer	6	3,83	,408	,167	3,40	4,26
	Total	127	3,90	,805	,071	3,76	4,04
Importa_Regalias Sociais	Geração Y	90	3,33	,948	,100	3,13	3,53
	Geração X	31	3,84	1,098	,197	3,44	4,24
	Baby Boomer	6	3,67	,816	,333	2,81	4,52
	Total	127	3,47	,999	,089	3,30	3,65
Importa_Prestígio da Empresa	Geração Y	90	3,16	,935	,099	2,96	3,35
	Geração X	31	3,71	1,071	,192	3,32	4,10
	Baby Boomer	6	3,83	,753	,307	3,04	4,62
	Total	127	3,32	,991	,088	3,15	3,50

**Anexo XI:** Tabela 12 – Estudo do t de *Student* – Verificação da Existência de Congruência Entre os Aspetos Profissionais Valorizados e a Cultura Organizacional

		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% C. Interval		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	Importa_Flexibilidade de Horário - Reconhece_Flexibilidade de Horário	,118	1,355	,120	-,120	,356	,983	126	,328
Pair 2	Importa_Estabilidade Contratual - Reconhece_Estabilidade Contratual	-,228	1,340	,119	-,464	,007	-1,920	126	,057
Pair 3	Importa_Feedback Imediato - Reconhece_Feedback Imediato	,252	1,285	,114	,026	,478	2,210	126	,029
Pair 4	Importa_Feedback Contínuo - Reconhece_Feedback Contínuo	,394	1,358	,120	,155	,632	3,267	126	,001
Pair 5	Importa_Equilíbrio Vida Pessoal-Vida Profissional - Reconhece_Equilíbrio Vida Pessoal-Vida Profissional	,724	1,200	,106	,514	,935	6,805	126	,000
Pair 6	Importa_Salário - Reconhece_Salário	,929	1,352	,120	,692	1,167	7,744	126	,000
Pair 7	Importa_Regalias Sociais - Reconhece_Regalias Sociais	,307	1,461	,130	,050	,564	2,368	126	,019
Pair 8	Importa_Prémios - Reconhece_Prémios	,661	1,427	,127	,411	,912	5,225	126	,000
Pair 9	Importa_Bom Ambiente de Trabalho - Reconhece_Bom Ambiente de Trabalho	,291	,952	,084	,124	,459	3,448	126	,001
Pair 10	Importa_Convívios/At. Lúdicas - Reconhece_Convívios/At. Lúdicas	-,299	1,335	,118	-,534	-,065	-2,525	126	,013
Pair 11	Importa_Bom Relacionamento com a Chefia - Reconhece_Bom Relacionamento com a Chefia	-,102	1,022	,091	-,282	,077	-1,128	126	,261
Pair 12	Importa_Formações/Certificações Profissionais - Reconhece_Formações/Certificações Profissionais	,748	1,321	,117	,516	,980	6,381	126	,000
Pair 13	Importa_Progressão na Carreira por Mérito - Reconhece_Progressão na Carreira por Mérito	1,378	1,351	,120	1,141	1,615	11,497	126	,000
Pair 14	Importa_Participação na Tomada de Decisões - Reconhece_Participação na Tomada de Decisões	,622	1,253	,111	,402	,842	5,594	126	,000
Pair 15	Importa_Objativos Bem Definidos - Reconhece_Objativos Bem Definidos	,795	1,347	,120	,559	1,032	6,653	126	,000
Pair 16	Importa_Local de Trabalho Próximo de Casa - Reconhece_Local de Trabalho Próximo de Casa	-,220	1,345	,119	-,457	,016	-1,848	126	,067
Pair 17	Importa_Vestuário Informal - Reconhece_Vestuário Informal	-,748	1,351	,120	-,985	-,511	-6,240	126	,000
Pair 18	Importa_Ambiente Tecnológico da Empresa/Projeto - Reconhece_Ambiente Tecnológico da Empresa/Projeto	,094	1,151	,102	-,108	,297	,925	126	,357
Pair 19	Importa_Prestígio da Empresa - Reconhece_Prestígio da Empresa	-,370	1,227	,109	-,585	-,155	-3,400	126	,001
Pair 20	Importa_Planos de Progressão na Carreira Definidos - Reconhece_Planos de Progressão na Carreira Definidos	,606	1,328	,118	,373	,840	5,144	126	,000
Pair 21	Importa_Ambiente de Trabalho Informal - Reconhece_Ambiente de Trabalho Informal	-,386	1,182	,105	-,593	-,178	-3,678	126	,000
Pair 22	Importa_Autonomia - Reconhece_Autonomia	,213	,896	,080	,055	,370	2,673	126	,009
Pair 23	Importa_Diversidade de Tarefas - Reconhece_Diversidade de Tarefas	,181	1,116	,099	-,015	,377	1,829	126	,070
Pair 24	Importa_Trabalho em Equipa - Reconhece_Trabalho em Equipa	-,008	,996	,088	-,183	,167	-,089	126	,929
Pair 25	Importa_Espaço Físico/Recursos Reconhece_Espaço Físico/Recursos	-,071	1,163	,103	-,275	,133	-,687	126	,493

**Anexo XII:** Tabela 13 – Verificação de Correlações Entre os Aspetos Incongruentes Com a Cultura Organizacional e as Questões Relacionadas Com a Retenção

		<b>Pesquisa oportunidades de emprego?</b>	<b>Abordado para oportunidades de emprego?</b>	<b>Recetivo a oportunidades de emprego?</b>	<b>Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua empresa atual?</b>
Dif_Feed_Imediato	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,014 ,878 127	,053 ,557 127	-,098 ,275 127	,195* ,028 127
Dif_Feed_Cont	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,029 ,744 127	,054 ,544 127	-,030 ,739 127	,185* ,037 127
Dif_EqVida	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,022 ,803 127	-,112 ,212 127	-,022 ,803 127	,039 ,663 127
Dif_Salário	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,087 ,331 127	,041 ,646 127	-,161 ,071 127	,242** ,006 127
Dif_RegSociais	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,066 ,463 127	,027 ,763 127	-,120 ,179 127	,027 ,761 127
Dif_Premios	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,016 ,861 127	,107 ,230 127	-,110 ,220 127	,147 ,099 127
Dif_BomAmbTrab	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,121 ,176 127	,112 ,211 127	-,059 ,513 127	,145 ,104 127
Dif_ConvAtLu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,114 ,203 127	,217* ,014 127	-,175* ,049 127	,099 ,268 127
Dif_FormCert	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,013 ,881 127	-,155 ,082 127	,025 ,778 127	,118 ,186 127
Dif_ProgMer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,163 ,068 127	-,012 ,894 127	-,119 ,184 127	,167 ,060 127
Dif_PartTomDec	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,021 ,813 127	-,003 ,976 127	-,019 ,833 127	,144 ,105 127
Dif_ObjBemDef	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,032 ,725 127	-,024 ,785 127	,046 ,610 127	,081 ,365 127
Dif_VestInf	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,061 ,498 127	-,022 ,802 127	-,038 ,669 127	-,050 ,577 127
Dif_PrestgEmp	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,049 ,583 127	,122 ,173 127	-,173 ,052 127	,172 ,053 127
Dif_PlanosProg	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,115 ,197 127	,018 ,839 127	-,039 ,666 127	,144 ,107 127
Dif_AmbInf	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,115 ,196 127	-,115 ,196 127	-,125 ,161 127	,067 ,451 127
Dif_Autonomia	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,073 ,417 127	,032 ,719 127	-,197* ,027 127	,268** ,002 127

**Anexo XIII:** Tabela 14 – Regressão Logística – Verificação da Existência de Relação Entre os Aspetos Profissionais e as Questões Relacionadas Com a Retenção

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> Dif_ConvAtLu	,388	,165	5,573	1	,018	1,475
Constant	1,314	,226	33,920	1	,000	3,723

a. Variable(s) entered on step 1: Dif\_ConvAtLu.

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> Dif_ConvAtLu	-,346	,187	3,411	1	,065	,708
Dif_Autonomia	-,558	,269	4,322	1	,038	,572
Constant	1,237	,242	26,057	1	,000	3,446

a. Variable(s) entered on step 1: Dif\_ConvAtLu, Dif\_Autonomia.

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> Dif_Feed_Imediato	,033	,275	,014	1	,905	1,033
Dif_Feed_Cont	,144	,253	,323	1	,570	1,155
Dif_Salário	,299	,168	3,164	1	,075	1,349
Dif_Autonomia	,501	,263	3,627	1	,057	1,651
Constant	1,528	,298	26,218	1	,000	4,608

a. Variable(s) entered on step 1: Dif\_Feed\_Imediato, Dif\_Feed\_Cont, Dif\_Salário, Dif\_Autonomia.

**Anexo XIV:** Tabela 15 – Listagem dos Motivos de Saída Mencionados pelos Inquiridos

Afirmações	N	%	Afirmações	N	%
Mau ambiente de trabalho	7	4,43	Equilíbrio vida pessoal/vida profissional	2	1,27
Melhores condições financeiras	52	32,91	Formações	2	1,27
Estabilidade contratual	3	1,9	Prestígio da empresa	2	1,27
Tédio	1	0,63	Projetos Internacionais	4	2,53
Progressão na carreira	10	6,33	Projetos com visibilidade	1	0,63
Projetos desafiantes	24	15,19	Trabalho remoto	1	0,63
Assumir novas responsabilidades	6	3,8	Participação na tomada de decisões	1	0,63
Melhores condições no geral	13	8,23	Regalias	1	0,63
Efetividade	3	1,9	Projeto perto da residência	2	1,27
Tecnologias (diferentes, novas)	2	1,27	Reconhecimento	3	1,9
Flexibilidade de horário	3	1,9	Acompanhamento	1	0,63
Falta de respeito	1	0,63	Outros (Reforma, Projeto Pessoal)	11	6,96
Oportunidades de crescimento	2	1,27	<b>Total de afirmações</b>	<b>158</b>	<b>100</b>

**Anexo XV: Apêndice 1 – Questionário Aplicado no Estudo Quantitativo**

No âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) estou a investigar os desafios atuais à retenção de talentos no Setor das Tecnologias de Informação e Comunicação. Venho assim pedir a sua colaboração no preenchimento de um breve questionário cujo tempo médio de resposta é de 3 minutos. As respostas são anónimas e os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial. Obrigada pela colaboração!

**Q1** Trabalha no Setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (programador, analista, técnico, administrador, gestor de projeto, suporte ou similares)?

Sim (1)

Não (2)

**Q2 e Q3 – Tabela igual para ambas as questões.**

**Q2** Dos vários aspetos da vida profissional abaixo listados, indique p.f., numa escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante) em que medida são importantes para si.

**Q3** Agora indique p.f., numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), em que medida considera que esses aspetos estão presentes no seu contexto profissional atual.

	Discordo Totalmente (1)	Discordo em Parte (2)	Não Concordo nem Discordo (3)	Concordo em parte (4)	Concordo Totalmente (5)
Flexibilidade de Horário (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidade Contratual (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback Imediato (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback Contínuo (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio Vida Pessoal-Vida Profissional (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regalias Sociais (p.e. seguro de saúde, carro, lugar de garagem) (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prémios (desempenho/resultados) (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom Ambiente de Trabalho (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convívios/Atividades Lúdicas (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom Relacionamento com a Chefia (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formações/Certificações Profissionais (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progressão na Carreira por Mérito (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação na Tomada de Decisões (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos Bem Definidos (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local de Trabalho Próximo de Casa (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestuário Informal (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente Tecnológico da Empresa/Projeto (18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestígio da Empresa (19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planos de Progressão na Carreira Definidos (20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de Trabalho Informal (21)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia (22)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidade de Tarefas (23)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho em Equipa (24)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço Físico/Recursos Materiais (25)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4** Tem por hábito pesquisar oportunidades de emprego?

- Sim (1)
- Não (2)

**Q5** Costuma ser abordado por outras empresas para oportunidades de emprego?

- Sim (1)
- Não (2)

**Q6** Quando é abordado por outras empresas para oportunidades de emprego, mostra-se frequentemente receptivo a conhecê-las?

- Sim (1)
- Não (2)

**Q7** Daqui a 1 ano, imagina-se a trabalhar na sua empresa atual?

- Sim (1)
- Não (2)

**Q8** O que o faria deixar esta empresa?

**Q9** Idade (anos)

**Q10** Sexo

- Feminino
- Masculino

**Q11** Habilitações Literárias

- 9º Ano
- 12º Ano
- Curso Tecnológico/ Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro (indique qual)

**Q12** Categoria Profissional

**Q13** Antiguidade na Empresa (anos)

**Q14** Tipo de Contrato

- Temporário (através de empresa de trabalho temporário)
- A termo (a prazo)
- Sem termo (efetivo)
- Prestação de Serviços (Recibos Verdes/empresário individual)

**Q15** Horário de Trabalho

- Horário Completo (8h), com hora de entrada e saída rígidas
- Horário Completo (8h), com hora de entrada e saída flexíveis
- Part-Time
- Turnos
- Outro Horário (indique qual)

Muito obrigada pela sua colaboração!