



**COMO SE POSICIONAM AS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS PERANTE AS EXPETATIVAS E AS
PREFERÊNCIAS LABORAIS DOS MILLENNIALS DA
REGIÃO NORTE DE PORTUGAL**

ANÍBAL CARLOS CORREIA SARAIVA

VILA NOVA DE GAIA
2017



COMO SE POSICIONAM AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS PERANTE AS EXPETATIVAS E AS PREFERÊNCIAS LABORAIS DOS MILLENNIALS DA REGIÃO NORTE DE PORTUGAL

ANÍBAL CARLOS CORREIA SARAIVA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA PARA SATISFAÇÃO PARCIAL DOS REQUISITOS DO
GRAU DE MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SOB A ORIENTAÇÃO
DO PROFESSOR DOUTOR MANUEL PINTO TEIXEIRA

VILA NOVA DE GAIA
2017



COMO SE POSICIONAM AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS PERANTE AS EXPETATIVAS E AS PREFERÊNCIAS LABORAIS DOS MILLENNIALS DA REGIÃO NORTE DE PORTUGAL

Aníbal Carlos Correia Saraiva

Aprovada em 27 de março de 2018

Composição do Júri

Professora Doutora Maria Elisete Martins Ferreira

Presidente

Tenente-coronel Doutor António Palma Rosinha

Arguente

Professor Doutor Manuel Pinto Teixeira

Orientador

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Manuel Pinto Teixeira,
apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

“Quando o espírito militar abandona o povo, a profissão das armas cessa imediatamente de ser considerada honrosa, e os militares tombam para a classe mais baixa dos servidores públicos. Tornam-se poucos estimados e incompreendidos. Acontece então o contrário no que se via nas eras aristocráticas. Já não são os principais cidadãos que entram no exército, mas os inferiores. Só se entregam à ambição militar quando nenhuma outra é alcançável. Daqui surge um círculo de causas e consequências que é difícil escapar: a melhor parte da nação evita a carreira militar, porque essa carreira não é venerada; e a carreira não é venerada porque a melhor parte da nação deixou de a seguir.”

Alexis de Tocqueville, Da Democracia na América

Agradecimentos

Agradeço antes de mais aos meus pais (pai a título póstumo), que me ensinaram, com o seu exemplo de vida, que nunca é tarde para concretizarmos os nossos sonhos. Agradeço a resiliência e a curiosidade que em mim desenvolveram.

Agradeço também à minha esposa e filha pela compreensão das minhas ausências e pelo apoio incondicional que sempre me prestaram. Sem o vosso carinho, companhia e substituição em algumas das tarefas que me incumbiam este projeto não teria chegado ao fim.

Agradeço ao Senhor Professor Doutor Manuel Pinto Teixeira, meu orientador, não só pelo apoio e disponibilidade que sempre demonstrou, mas também pela confiança que sempre depositou em mim.

Agradeço a Sua Excelência o General CEME, General Rovisco Duarte, por ter acreditado neste projeto e assim me ter autorizado a passar o questionário nas unidades do Exército.

Agradeço ao Sr. Coronel Bento Soares, Chefe do Gabinete do Comandante do Pessoal do Exército e ao Sr. Coronel Rosas, Chefe da Repartição de Recrutamento do Exército, pelo apoio prestado.

Agradeço a todos os docentes do primeiro ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISLA/Gaia, pelos conhecimentos transmitidos e pelo seu contributo para o meu crescimento como pessoa.

Agradeço ainda aos meus colegas de mestrado, designadamente ao Mário e ao Ascendino, pelo apoio, amizade e consideração que sempre demonstraram.

Por último, agradeço a todos aqueles não citados, que contribuíram direta e indiretamente para que este trabalho se tornasse realidade, designadamente todos aqueles que fizeram o favor de responder ao questionário.

A todos, o meu muito obrigado.

Resumo

A 19 de setembro de 2004 o Serviço Militar Obrigatório chegou formalmente ao fim. O recrutamento militar passou da conscrição para um modelo assente no voluntariado, num contexto de concorrência com outros empregadores. Neste contexto de semiprofissionalização, é necessário cativar, atrair e reter os cidadãos em concorrência com outras entidades empregadores.

Porém, não tem sido fácil recrutar para as Forças Armadas. Existe um défice de militares no regime de voluntário e contratado. Para colmatar estas faltas é necessário conhecer as expectativas e aspirações laborais da geração dos indivíduos que se encontram em idade de recrutamento. Ou seja, dos indivíduos que constituem a geração *millennial*.

Geração que é a primeira a nascer e crescer na era digital. Fenómeno, que segundo diversos autores está a influenciar os seus valores, crenças e atitudes, que por sua vez estão a moldar a perceção do indivíduo em relação à sociedade e ao trabalho, designadamente no que respeita às escolhas profissionais. O conhecimento das suas preferências e expectativas laborais é de extrema importância para saber como atrair e reter estes nativos digitais.

Neste estudo, para além de se conhecer as expectativas e preferências laborais dos *millennials* da região norte de Portugal (RNP), foi necessário perceber como percecionam a instituição militar. Do confronto destes resultados obteve-se o desvio entre o ambicionado e o percecionado, que nos permitiu conhecer o grau de atratividade da instituição militar. Resultado obtido com recurso à técnica de *Employer Branding* e à aplicação do conceito da Proposição de Valor para o Empregado (PVE).

Deste modo e utilizando uma escala constituída por benefícios (construtos/preditores) selecionados pelo autor, calculámos a PVE desejada e percecionada pelos *millennials* da RNP, identificando: os benefícios funcionais que são mais e menos desejados aquando da escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar; como é que estes benefícios são percecionados na profissão e na organização militar; e, o desvio existente entre o que desejam e o que percecionam.

Os resultados obtidos demonstram que o desvio difere de benefício para benefício, sendo que os benefícios percecionados na profissão e na organização militar são menores aos desejados para uma profissão e organização. Os resultados permitem ainda concluir que na escolha de uma profissão e de uma organização são mais valorizados, respetivamente, os benefícios de ordem material e de ordem pessoal, em detrimento dos benefícios de ordem imateriais e de ordem organizacional; e que na profissão e na organização militar é percecionado maior PVE, respetivamente, nos benefícios de ordem institucionais (dimensão imaterial) e de ordem organizacional, em detrimento dos benefícios de ordem instrumental e de pessoal.

Palavras-Chave: Gerações, *millennial*, *Employer Branding*, Proposição de Valor para o Empregado, recrutamento militar, preferências e expectativas laborais, nativos digitais e benefícios funcionais.

Abstract

On September 19, 2004, the Mandatory Military Service formally ended. Military recruitment has shifted from conscription to a model based on volunteering in a context of competition with other employers. In this context of semi-professionalization, it is necessary to captivate, attract and retain citizens in competition with other employers.

However, it has not been easy to recruit for the Armed Forces. There is a shortage of military personnel in the voluntary and contracted regime. To fill these shortages, it is necessary to know the expectations and aspirations of the generation of the individuals who are of recruitment age. That is, of the individuals who constitute the *millennial* generation.

Generation that is the first to be born and grow in the digital era. A phenomenon that, according to several authors, is influencing their values, beliefs and attitudes, which in turn are shaping the individual's perception of society and work, particularly with regard to professional choices. Knowing your preferences and work expectations is extremely important to know how to attract and retain these digital natives.

In this study, in addition to knowing the expectations and labor preferences of the millennials of the northern region of Portugal (RNP), it was necessary to understand how they perceive the military institution. From the comparison of these results we obtained the deviation between the ambitious and the perceived, which allowed us to know the degree of attractiveness of the military institution. Result obtained using the technique of Employer Branding and the application of the concept of Value Proposition for Employee (VPE).

Thus, using a scale of benefits (constructs / predictors) selected by the author, we calculated the desired and perceived PVE by the millennials of RNP, identifying: the functional benefits that are more and less desired when choosing a profession and an organization to work; how are these benefits perceived in the profession and in the military organization; and the deviation between what they desire and what they perceive.

The results show that the deviation differs from benefit to benefit, and the benefits perceived in the profession and in the military organization are smaller than those desired for a profession and organization. The results also allow us to conclude that in the choice of a profession and an organization, the benefits of a material and personal order are valued, to the detriment of intangible and organizational benefits; and that, in the profession and in the military organization, a higher PVE is perceived, respectively, in the benefits of institutional order (immaterial dimension) and of organizational order, to the detriment of the instrumental and personnel benefits.

Keywords: Generations, millennial, Employer Branding, Employee Value Proposition, military recruitment, labor preferences and expectations, digital natives, and functional benefits.

Abreviaturas

DGRDN – Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional

FA – Forças Armadas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

LSM – Lei do Serviço Militar

MDN – Ministério da Defesa Nacional

OM – Organização Militar

PM – Profissão Militar

PVE – Proposição de Valor para o Empregado

RH – Recursos Humanos

RNP – Região norte de Portugal

RV/RC – Regime de Voluntariado/Regime de Contrato

SMO – Serviço Militar Obrigatório

Índice

Agradecimentos	VI
Resumo.....	VII
Abstract	VIII
Abreviaturas	IX
Índice X	
Índice de figuras.....	XIV
Índice de tabelas.....	XIV
Introdução	22
Enquadramento, justificação e importância do tema	22
Objetivo da investigação.....	25
Organização da dissertação.....	26
Capítulo I – Problema, Objetivos e Hipóteses	27
1.1. Problema da investigação	27
1.2. Questões da investigação.....	28
1.3. Objetivos da investigação	29
1.3.1. Objetivo geral.....	30
1.3.2. Objetivo específico	30
1.4. Hipóteses.....	30
Parte 1 – Revisão da literatura	33
Capítulo 2 – Conceito de geração	33
2.1. Evolução do conceito de geração	33
2.2. O porquê das diferenças geracionais segundo Strauss e Howe	36
Capítulo 3 – As atuais gerações	41
3.1. Delimitação cronológica.....	41
3.2. Caracterização das atuais gerações	42

3.2.1. Os tradicionalistas ou silenciosos.....	42
3.2.5. Os Baby Boomers.....	43
3.2.3. A Geração X.....	44
3.2.5. Os Millennials	45
3.2.5. Geração Z	50
3.3. As atuais gerações em contexto laboral.....	52
Capítulo 4 – Os <i>millennials</i> em contexto de trabalho	56
4.1. Os <i>millennials</i> e o trabalho	56
4.2. Os <i>millennials</i> no local de trabalho	60
4.3. Os <i>millennials</i> e a tecnologia	62
4.4. Os <i>millennials</i> e a liderança	64
4.5. Os <i>millennials</i> como empresários	67
4.6. Atração e retenção dos <i>millennials</i>	68
4.7. Os <i>millennials</i> e a carreira profissional	73
4.8. Os <i>millennials</i> e as organizações	76
Capítulo 5 – Os <i>millennials</i> e o recrutamento militar	82
5.1. O atual modelo de recrutamento militar	83
5.2. Fatores intrínsecos à organização militar que afetam o recrutamento militar	86
5.2.1. A natureza das Forças Armadas	86
5.2.2. A natureza da profissão militar	90
5.3. Fatores extrínsecos à organização militar que afetam o recrutamento militar	93
5.3.1. A demografia.....	93
5.3.2. A economia	97
5.3.3. A educação	101
5.3.4. Outros fatores	103
Capítulo 6 – <i>Employer Branding</i>	105
6.1. Conceito de <i>Employer Branding</i>	105

6.2. Conceito de Proposição de Valor para o Empregado	106
6.3. Os benefícios funcionais e a PVE.....	107
Parte 2 – Estudo Empírico	111
Capítulo 7 – Metodologia	111
7.1. Método de investigação.....	111
7.2. Técnicas de recolha de dados	112
Capítulo 8 – Recolha e análise de dados.....	115
8.1. Processo de Recolha de dados.....	115
8.2. Caracterização sociodemográfica da amostra	117
8.3. Caracterização das escalas utilizadas para apurar a PVE.....	119
8.3.1. PVE desejada pelos <i>millennials</i> da RNP para uma profissão	119
8.3.2. PVE desejada pelos <i>millennials</i> da RNP para uma organização.....	121
8.3.3. PVE percecionada pelos <i>millennials</i> da RNP na profissão militar	123
8.3.4. PVE percecionada pelos <i>millennials</i> da RNP na organização militar.....	125
8.4. Caracterização das escalas utilizadas para consubstanciar os resultados obtidos nas escalas utilizadas para conhecer a PVE	127
8.4.1. Quais as perspetivas futuras dos <i>millennials</i> da RNP	127
8.4.2. Quais os fatores mais atrativos da profissão militar.....	129
8.5. Desvio entre as escalas da PVE desejada e percecionada	131
8.5.1. Desvio entre a PVE desejada para uma profissão e o percecionada na profissão militar.....	132
8.5.2. Desvio entre a PVE desejada para uma organização e o percecionada na organização militar	134
8.6. Análise das escalas da PVE - Dimensões.....	136
8.6.1. Análise das escalas da PVE desejada.....	136
8.6.2. Análise da escala da PVE percecionada.....	138
8.7. Desvio entre as escalas da PVE desejada e percecionada	140
8.8. Correlação da PVE com a situação sociodemográfica	143

8.8.1. Correlação da PVE desejada	143
8.8.2. Correlação da PVE percebida	145
Capítulo 9 – Consistência Interna das Escalas da PVE	147
9.1. Consistência Interna da escala utilizada para apurar a PVE desejada	148
9.2. Consistência Interna da escala utilizada para apurar a PVE percebida	149
Capítulo 10 – Análise de Inferência Estatística das Hipóteses em Estudo	150
10.1. Metodologia utilizada	150
10.2. Análise das hipóteses	151
Capítulo 11 – Discussão dos resultados	156
11.1. PVE desejada para uma profissão	158
11.2. PVE desejada para uma organização	163
11.3. PVE percebida na profissão militar	167
11.4. PVE percebida na organização militar	174
11.5. Desvio entre a PVE percebida na profissão militar e a PVE desejada para uma profissão	177
11.6. Desvio entre a PVE percebida na organização militar e a PVE desejada para uma organização	181
Capítulo 11 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	186
Referências Bibliográficas	190
Anexo A – Questionário	207
Anexo B – Matriz da PVE: componentes das escalas	215
Anexo C – Caracterização da amostra	216
Anexo D – Estudo descritivo da escala da PVE	221
Anexo E – Correlação da PVE com a situação sociodemográfica	230
Anexo F - Consistência interna das escalas da PVE	247
Anexo G – Inferências estatísticas	252

Índice de figuras

Figura 1 - Ciclo das transições segundo a Teoria Geracional de Strauss e Howe	37
Figura 2 – Associação da personalidade de um indivíduo com a transição onde passa a infância	38
Figura 3 – Associação das fases da vida de um indivíduo com as transições onde as vai viver	39
Figura 4 – Caracterização das diferentes gerações segundo a fase em que nascem	40
Figura 5 – Delimitação cronológica das atuais gerações.....	41
Figura 6 - Evolução do número de jovens portugueses de 1985 a 2016.....	96
Figura 7 - Matriz da PVE criada por Falaster, Ferreira e Reis (2004).....	109

Índice de tabelas

Tabela 1 – Número de desempregados (< 25 anos) inscritos nos Centros de desemprego vs candidatos ao Exército.....	98
Tabela 2 - Evolução dos efetivos nas FA desde 1985 a 2014.....	103
Tabela 3 – Critérios considerados para a elaboração da matriz da PVE considerada para o estudo	115
Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica da amostra	118
Tabela 5 - Estatística de frequência da escala da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma profissão	120
Tabela 6 - Estatística de frequência da escala da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma organização.....	122
Tabela 7 - Estatística de frequência da escala da PVE percebida na profissão militar	124
Tabela 8 - Estatística de frequência da escala da PVE percebida na organização militar..	126
Tabela 9 - Estatística descritiva da escala de perspectivas futuras dos millennials da RNP	128
Tabela 10 - Estatística de frequência da escala de atratividade da profissão militar.....	130
Tabela 11 – Desvio entre a PVE percebida na profissão militar e a desejada para uma profissão.....	132
Tabela 12 - Desvio entre a PVE percebida na organização militar e a desejada para uma organização	134
Tabela 13 – Estatística descritiva da escala de PVE desejada para uma profissão, organizada por dimensão	137
Tabela 14 – Estatística descritiva das dimensões da escala da PVE desejada para uma organização	138
Tabela 15 - Estatística descritiva das dimensões da escala da PVE percebida na profissão militar	139
Tabela 16 - Estatística descritiva das dimensões da escala da PVE percebida na organização militar	140
Tabela 17 - Desvio entre a PVE percebida na profissão militar e a desejada para uma profissão - Dimensão	141
Tabela 18- Desvio entre a PVE percebida na organização militar e a desejada para uma organização	142
Tabela 19 – Correlação entre o valor do Alpha de Cronbach e a consistência interna da escala	147

Tabela 20 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE desejada para uma profissão, na população em estudo	151
Tabela 21 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE desejada para uma organização, na população em estudo.....	152
Tabela 22 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE percebida na profissão militar, na população em estudo	153
Tabela 23 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE percebida na organização militar, na população em estudo	154
Tabela 24 – Avaliação das componentes da escala da atratividade da profissão militar, na população em estudo.....	154
Tabela 25 – Desvio entre a média da avaliação das componentes da escala da PVE percebida na profissão militar e desejada para uma profissão, na população em estudo	155
Tabela 26 - Desvio entre a média da avaliação das componentes da escala da PVE percebida na organização militar e desejada para uma organização, na população em estudo	156
Tabela 27 – Ordenação das componentes da escala da PVE desejada para uma profissão.....	159
Tabela 28 - Escalonamento das componentes da escala da PVE desejada para uma profissão, por dimensão	161
Tabela 29 - Escalonamento das componentes da escala da PVE desejada para uma organização	163
Tabela 30 - Escalonamento das componentes da escala da PVE desejada para uma organização, por dimensão	165
Tabela 31 - Escalonamento dos fatores da escala da PVE percebida e da escala de atratividade, na profissão militar	169
Tabela 32 - Escalonamento do percebido na profissão militar, por dimensão	173
Tabela 33 - Escalonamento dos componentes da escala da PVE percebida na organização militar	174
Tabela 34 - Escalonamento da PVE percebida na organização militar, por dimensão.....	176
Tabela 35 – Escalonamento dos fatores por grau de atratividade da profissão militar.....	179
Tabela 36 - Escalonamento dos fatores por grau de atratividade da organização militar.....	183
Tabela 37 – Caracterização sociodemográfica: gênero vs situação militar vs naturalidade....	219
Tabela 38 – Caracterização sociodemográfica: faixa etária vs escolaridade, situação profissional, situação militar.....	220
Tabela 39 – Estatísticas de frequência da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma profissão.....	221

Tabela 40 - Estatística descritiva da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma profissão	221
Tabela 41 - Estatísticas de frequência da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma organização	222
Tabela 42 - Estatística descritiva da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma organização	223
Tabela 43 - Estatística de frequência da PVE percebida pelos millennials da RNP na profissão militar	224
Tabela 44 - Estatística descritiva da PVE percebida pelos millennials da RNP na profissão militar	224
Tabela 45 - Estatística de frequência da PVE percebida pelos millennials da RNP na organização militar	225
Tabela 46 - Estatística descritiva da PVE percebida pelos millennials da RNP na organização militar	225
Tabela 47 – Estatística de frequência da escala de perspectivas futuras dos millennials da RNP	226
Tabela 48 - Estatística descritiva da escala de perspectivas futuras dos millennials da RNP ...	227
Tabela 49 – Estatística de frequência da escala dos fatores mais ou menos atrativos da profissão militar	228
Tabela 50 – Estatística descritiva da escala dos fatores mais ou menos atrativos da profissão militar	228
Tabela 51 – Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o distrito de nascimento	230
Tabela 52 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o gênero.....	231
Tabela 53 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a situação militar	231
Tabela 54 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a idade	232
Tabela 55 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a escolaridade	233
Tabela 56 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o distrito de nascimento	234
Tabela 57 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o gênero.....	234
Tabela 58 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação civil	235

Tabela 59 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação militar	236
Tabela 60 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação profissional.....	236
Tabela 61 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a faixa etária	237
Tabela 62 - Correlação entre a escala da PVE percebida na profissão militar e a situação militar	238
Tabela 63 - Correlação entre a escala da PVE percebida na profissão militar e o distrito de nascimento	238
Tabela 64 - Correlação entre a escala da PVE percebida na profissão militar e o género	239
Tabela 65 - Correlação entre a escala da PVE percebida na profissão militar e a situação profissional.....	240
Tabela 66 - Correlação entre a escala da PVE percebida na profissão militar e a escolaridade	240
Tabela 67 - Correlação entre a escala da PVE percebida na profissão militar e a faixa etária	241
Tabela 68 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a faixa etária	242
Tabela 69 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e o género	242
Tabela 70 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a situação civil.....	243
Tabela 71 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a situação profissional.....	244
Tabela 72 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a escolaridade	245
Tabela 73 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a idade	245
Tabela 74 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a situação militar	246
Tabela 75 – Correlação entre o valor do Alpha de Cronbach e a consistência interna.....	247
Tabela 76 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é desejada para uma profissão.....	248

Tabela 77 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é desejada para uma organização	248
Tabela 78 - Estatística de consistência interna da escala utilizada para perceber as perspectivas futuras.....	249
Tabela 79 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é percebida na profissão militar	250
Tabela 80 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é percebida para a organização militar	250
Tabela 81 - Estatística de consistência interna da escala utilizada para perceber os fatores mais atrativos nas FA.....	251
Tabela 82 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE desejada para uma profissão.....	254
Tabela 83 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE desejada para uma organização	255
Tabela 84 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE percebida na profissão militar.....	256
Tabela 85 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE percebida na organização militar	257
Tabela 86 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala utilizada para apurar os fatores mais atrativos da profissão militar	258
Tabela 87 - Teste paramétrico t para duas amostras - PVE desejada para uma profissão vs a percebida na profissão militar.....	260
Tabela 88 - Teste paramétrico t para duas amostras - PVE desejada para uma organização vs a percebida na organização militar	261

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Estatística descritiva da escala da PVE desejada para uma profissão.....	120
Gráfico 2 - Estatística descritiva da escala da PVE desejada para uma organização.....	122
Gráfico 3 – Estatística descritiva da escala da PVE percecionada pelos millennials da RNP na profissão militar.....	124
Gráfico 4 – Estatística descritiva da escala da PVE percecionada na organização militar	126
Gráfico 5 – Média da avaliação da escala de perspetivas futuras dos millennials da RNP.....	128
Gráfico 6 – Estatística descritiva da escala de atratividade da profissão militar.....	130
Gráfico 7 – Desvio entre a avaliação média das componentes da escala PVE desejada e percecionada para uma profissão	133
Gráfico 8 - Desvio entre a avaliação média das componentes da escala PVE desejada e percecionada para uma organização	135
Gráfico 9 – Avaliação média das dimensões da escala da PVE desejada para uma profissão	137
Gráfico 10 - Avaliação média das dimensões da escala da PVE desejada para uma organização	138
Gráfico 11 - Avaliação média das dimensões da escala da PVE percecionada para a profissão militar	139
Gráfico 12 - Avaliação média das dimensões da escala da PVE percecionada para a organização militar	140
Gráfico 13 - – Desvio entre a avaliação média das dimensões da escala da PVE desejada e percecionada para uma profissão	141
Gráfico 14 - Desvio entre a avaliação média das dimensões da escala PVE desejada e percecionada para uma organização.....	142
Gráfico 15 - Distribuição do número de inquiridos por avaliação	160
Gráfico 16 – Distribuição dos inquiridos por avaliação, na escala da PVE percecionada na profissão militar.....	170
Gráfico 17 – Caracterização dos indivíduos da amostra face ao distrito de nascimento	216
Gráfico 18 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao género	216
Gráfico 19 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à situação civil	217
Gráfico 20 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à situação profissional	217
Gráfico 21 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao número de empregos	217
Gráfico 22 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao nível de escolaridade	218
Gráfico 23 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à faixa etária	218

Gráfico 24 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao uso da internet	219
Gráfico 25 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à situação militar	219
Gráfico 26 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o distrito de nascimento	230
Gráfico 27 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o género	231
Gráfico 28 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a situação militar	232
Gráfico 29 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a idade	232
Gráfico 30 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a escolaridade	233
Gráfico 31 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o distrito de nascimento	234
Gráfico 32 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o género ...	235
Gráfico 33 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação civil	235
Gráfico 34 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação militar	236
Gráfico 35 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação profissional.....	237
Gráfico 36 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a faixa etária	237
Gráfico 37 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a situação militar	238
Gráfico 38 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e o distrito de nascimento	239
Gráfico 39 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e o género	239
Gráfico 40 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a situação profissional.....	240
Gráfico 41 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a escolaridade	241
Gráfico 42 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a faixa etária	241
Gráfico 43 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a faixa etária	242

Gráfico 44 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e o gênero	243
Gráfico 45 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a situação civil.....	243
Gráfico 46 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a situação profissional.....	244
Gráfico 47 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a escolaridade	245
Gráfico 48 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a idade	246
Gráfico 49 - Correlação entre a escala da PVE percebida na organização militar e a situação militar	246

Introdução

Enquadramento, justificação e importância do tema

O aparecimento da microinformática, conjugada com o desenvolvimento da internet e da interconetividade, proporcionou o desenvolvimento de sistemas em rede que permitiram e fomentaram um imenso tráfego de informação, dando origem à sociedade da informação e do conhecimento em que hoje vivemos. Realidade, que associada à portabilidade da informação e à possibilidade de transferir o analógico para o digital, fez aparecer uma nova realidade, que em muito tem alterado o nosso estilo de vida.

Estilo de vida que diariamente é influenciado pelos inúmeros avanços tecnológicos que permanentemente acontecem nas diversas áreas do conhecimento, alterando de sobremaneira a forma como nos comunicamos, nos relacionarmos e trabalhamos. Referimo-nos, designadamente, aos avanços tecnológicos nas áreas da nanotecnologia, biotecnologia, robótica e inteligência artificial, designado por muitos autores pela 4ª Revolução Industrial. Revolução que tem fomentado a simbiose entre pessoas e máquinas, fazendo com que no mundo laboral a realização e o conceito de trabalho se esteja a transformar.

Em resposta a estas alterações é expectável que as pessoas reajam e se adaptem aos novos contextos, alterando as suas expetativas e preferências laborais, fazendo com que as de hoje sejam diferentes das do passado. Será isto que está a acontecer? As novas gerações estão mesmo a mudar as suas expetativas e preferências laborais? Se sim, que opções é que estão a tomar? A procura das respostas a estas questões é um dos motivos que está na base deste estudo.

Porém, além das alterações do ambiente laboral, também as atividades laborais estão a mudar. Segundo o “The Future of jobs” do Forum Económico Mundial (Forum Mundial da Economia, 2016) num futuro próximo as atividades tradicionais do mercado de trabalho correm um sério risco de desaparecerem, sendo substituídas por outras, com forte ligação à computação e à robótica. Este fenómeno exige que as organizações se adaptem à nova realidade, o mesmo acontecendo aos novos e futuros trabalhadores.

Referimo-nos principalmente à geração *millennial* (nascido entre 1980 e 2000), que está a chegar em força às empresas e que segundo diversos estudos vai reinventar e

revolucionar o ambiente e o mercado de trabalho. Ambiente laboral que será fortemente influenciado pelo *online*, pelas plataformas moveis, pelas redes sociais, pela internet das coisas, pela realidade virtual, pela realidade aumentada e pela inteligência artificial. Perceber como esta geração, designadamente os *millennials* da região norte de Portugal (RNP), está e vai reagir a estas alterações, é mais uma das razões que motivou este estudo.

É que os *millennials* nasceram e cresceram num período em que a evolução das tecnologias de comunicação foi enorme, influenciando as suas atitudes e comportamentos. Diversos estudos concluem que os indivíduos desta geração vivem permanentemente conectados, não concebendo o mundo sem ligação à rede. Fenómeno que está a influenciar de sobremaneira a forma como se divertem, convivem e trabalham. Estas alterações estão a moldar os seus comportamentos, as suas atitudes e habilidades, introduzindo alterações significativas nas suas preferências laborais, designadamente no que respeita à escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar.

Enquanto no passado os jovens elegiam profissões tradicionais, em organizações verticalizadas, onde a autoridade e a disciplina se impunham, hoje já não é isso que acontece. As preferências laborais dos *millennials* estão a desafiar as estruturas tradicionais das organizações, alterando significativamente o seu modo de funcionamento. O digital tornou os processos comunicacionais mais ágeis, designadamente dentro da hierarquia organizacional, o que tem vindo a quebrar barreiras entre os diferentes patamares das organizações, fazendo com que os *millennials* não se revejam nas organizações tradicionais.

Prova que tal está a acontecer é a resposta que o atual Ministro da Defesa Nacional, Professor Doutor José Alberto Azeredo Lopes, deu na Comissão Parlamentar de Defesa. Quando questionado sobre a dificuldade de atrair jovens para as Forças Armadas, respondeu:

“Estamos perante um deficit de recrutamento de militares para o Regime de Voluntário e Regime de Contrato (RV/RC) de aproximadamente 5000 candidatos. (...) Não é fácil de colmatar estas faltas em circunstância normais e muito menos com as circunstâncias atuais que podem ser tidas como de baixa atratividade da carreira militar” (Ministério da Defesa Nacional, 2016).

Situação preocupante. Pois, sem os efetivos mínimos as Forças Armadas não conseguem evitar situações como a relatada numa entrevista feita em Londres por Paulo Anunciação (2016) a Nadie Murad. Nadie Murad é uma jovem de 24 anos e candidata a

Prémio Nobel da Paz em 2016, que após três meses de ser raptada pelos Estado Islâmico (DAESH), conseguiu evadir-se. Durante o seu cativeiro, foi vítima e testemunha de inúmeras atrocidades:

“ (...) Em agosto de 2014, o DAESH atacou os yazidis na região de Sinjar (no norte do Iraque). Centenas de homens, velhos e crianças foram massacrados. (...) O DAESH cercou a nossa aldeia durante alguns dias. Depois entraram e prenderam as pessoas todas na escola da aldeia. Tiraram tudo que tivesse algum valor como colares e brincos das mulheres e crianças. Deram-nos duas opções: a conversão ao islão ou a morte. Ninguém quis converter-se. Mais tarde separaram os nossos homens, eram cerca de 700. Levaram-nos para o limiar da aldeia e mataram-nos. (...) Depois de matarem os homens da aldeia, levaram os rapazinhos com mais de quatro anos para os campos de treino. (...) Fecharam-me numa sala e fui violada até perder os sentidos (...) (Anunciação, 2016).

Sabendo, que em última instância, compete às Forças Armadas evitar situações como as relatadas e de muitas outras que estão a acontecer neste início de século, considera-se de extrema importância estudar o porquê da dificuldade em recrutar *millennials* para as Forças Armadas.

Só Forças Armada fortes e capazes podem impedir situações hediondas como as referidas. Para tal, são necessários Soldados, que serão sempre o último garante de um Estado de Direito. Temos que ter a consciência que a força sem o direito não tem legitimidade, mas o direito sem a força nunca terá efetividade. Tal foi reconhecido pelo Presidente Obama a 30 de maio de 2011, nas comemorações do “Memorial Day”, Dia do Soldado Veterano Americano, através da declamação do poema de Charles Province (Melo, 2012):

*“É graças aos soldados, e não aos sacerdotes, que podemos ter a religião que desejamos.
É graças aos soldados, e não aos jornalistas, que temos liberdade de imprensa.
É graças aos soldados, e não aos poetas, que podemos falar em público.
É graças aos soldados, e não aos professores, que existe liberdade de ensino.
É graças aos soldados, e não aos advogados, que existe o direito a um julgamento justo.
É graças aos soldados, e não aos políticos, que podemos votar”.*

Para que tudo isto continue a ser verdade, pode ser necessário que o estado tenha de exercer um dos três direitos fundamentais de um estado soberano: o direito de fazer a guerra. Direito que se consubstancia na existência e emprego das FA, as quais só existirão se forem alimentadas pelo melhor que tem a nação, os seus jovens. No entanto, como já referido, há

evidências que tal pode não estar a acontecer, pois verifica-se que as FA estão com dificuldades em atrair e reter os *millennials*. Porquê? Quais os motivos? Deixou a Instituição Militar de ser atrativa para este coorte etário? Será a procura das respostas a estas questões mais uma das razões deste estudo. Pois, pelas razões elencadas, considera-se pertinente compreender as razões porque é que as FA têm dificuldade em atrair e reter os *millennials*.

Objetivo da investigação

O presente trabalho de investigação tem como objeto de estudo as expectativas e as preferências laborais da geração *millennial* da RNP, designadamente no que respeita à avaliação dos fatores que podem influenciar o recrutamento militar. Genericamente, pretendemos apurar qual o grau de atratividade da profissão e da instituição militar no mercado de trabalho. Para tal, numa primeira fase vamos tentar compreender quais os fatores mais valorizados pelos *millennials* da RNP aquando da escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar e perceber como avaliam a profissão e a organização militar como entidade empregadora. Na segunda fase, fazemos o confronto dos resultados, no sentido de apurar o desvio que existe entre o que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão e organização para trabalhar e o que percecionam na profissão e na organização militar.

O confronto destes resultados será feito com recurso à técnica de *Employer Branding*, utilizando o conceito da Proposição de Valor para o Empregado (PVE), o qual nos permite apurar o desvio entre a PVE desejada e a PVE percecionada nas diferentes situações. A PVE resulta da avaliação de um conjunto de benefícios funcionais fornecidos ou percecionados numa organização e que definem o seu grau de atratividade. O grau de atratividade da profissão e da organização militar resulta da comparação da avaliação que é feita a cada um dos fatores ou atributos considerados, quando são avaliados na perspetiva do desejado e do percecionado. O grau de atratividade será tanto maior quanto menor for a diferença destas avaliações, sendo o percecionada o segundo membro da equação.

Organização da dissertação

O trabalho encontra-se dividido em duas partes. Parte I: revisão de literatura; e, Parte II: estudo empírico. Por sua vez, encontra-se subdividida em doze capítulos. No primeiro capítulo, define-se o problema e as questões a que se pretendem obter respostas, elencando-se os objetivos da investigação e as hipóteses de resposta a cada questão. Do segundo ao sexto

capítulo, que constituem a parte I, faz-se um enquadramento teórico, realizando-se uma revisão da literatura sobre a geração *millennial* e as suas antecessoras. Explora-se ainda o conceito de geração e as envolventes do recrutamento militar, designadamente as que respeitam à natureza da profissão e da organização militar, à demografia, à educação e à economia. Por último, e não menos importante para o estudo, exploramos o conceito de *Employer Branding* e de Proposição de Valor para o Empregado (PVE).

Na parte II, composto por sete capítulos, apresenta-se o estudo empírico. No sétimo capítulo, menciona-se a metodologia seguida, descrevendo o método e as técnicas de investigação utilizadas. No oitavo capítulo, descreve-se o processo de recolha de dados, a caracterização sociodemográfica da amostra e a análise dos dados recolhidos. No nono e décimo capítulo, respetivamente, testa-se a consistência interna das escalas utilizadas e faz-se a análise de inferência estatística das hipóteses em estudo. No capítulo décimo-primeiro, faz-se a discussão dos resultados obtidos. Por último, no décimo-segundo e último capítulo, pronunciamo-nos sobre as razões que nos levaram a desenvolver este projeto, as dificuldades encontradas, terminando com sugestões para futuras investigações nesta área do conhecimento.

Capítulo I – Problema, Objetivos e Hipóteses

1.1. Problema da investigação

Para Eduardo (2009, pp 153) “*por problema entende-se o facto ou fenómeno que ainda não possui resposta ou explicação*”. Para o autor, a formulação de um problema visa identificar a questão a partir da qual será desenvolvida a investigação. No caso desta investigação, o fenómeno para o qual não existe explicação cabal ou satisfatória prende-se com a dificuldade em recrutar jovens para as Forças Armada Portuguesas. Facto reconhecido pelo Ministro da Defesa Nacional na Comissão Parlamentar de Defesa (Ministério da Defesa Nacional, 2016) e em outras intervenções públicas, onde referiu: “Questão mais profunda é perceber porque se tornou a carreira militar menos atrativa” (Tavares, 2016). Nestas intervenções o Ministro da Defesa Nacional deixou alguns indícios por que é que isso poderá acontecer, os quais foram usados para a identificação da questão de investigação.

Para Eduardo (2009) “a formulação do problema deve ajudar a identificar a incógnita, aquilo que o problema pede para alcançar”. Os indícios que o Ministro da Defesa Nacional tem referido encontram-se associados ao grau de atratividade da profissão militar, pelo que a incógnita do problema será: a profissão e a organização militar são atrativas. Foi com base neste racional que se partiu para a definição das questões de investigação.

1.2. Questões da investigação

Como refere Eduardo (2009, pp 153) a formulação do problema destina-se a identificar a questão a partir da qual o estudo será desenvolvido. Estando formulado o problema e identificada a incógnita, foi necessário identificar o universo do estudo. Com o universo do estudo individualizado (*millennials* da RNP), fácil se tornou levantar a questão de investigação:

Questão 1: *A profissão militar é atrativa para os millennials da região norte de Portugal?*

Após o levantamento da questão de investigação, consideramos por bem conhecer se a organização onde se desenvolve a profissão militar é atrativa. Assim, formulámos uma segunda questão de investigação, que é:

Questão 2: *A organização militar é atrativa para os millennials da região norte de Portugal?*

Porém, cedo concluímos que as respostas a estas questões, que designámos por essenciais, decorrem ou resultam daquilo que o *millennials* da RNP desejam ou ambicionam que uma profissão e uma organização lhes ofereça a nível profissional. Assim, e de modo a conhecer as expectativas e as preferências laborais *millennials* da RNP formulamos duas questões complementares:

Questão 3: *Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE desejado para uma profissão são mais e menos valorizados pelos millennials da RNP aquando da escolha de uma profissão?*

Questão 4: *Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE desejado para uma organização são mais e menos valorizados pelos millennials da RNP aquando da escolha de uma organização?*

Embora as respostas às questões 3 e 4 nos permita conhecer o que é que os *millennials* RNP mais valorizam aquando da escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar, não são suficientes para concluir sobre as questões essenciais. Para conseguir este desidrato é necessário conhecer como os *millennials* da RNP percecionam a profissão e a organização militar. Para tal, formulamos mais duas questões complementares:

Questão 5: *Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE percecionada na profissão militar são mais e menos valorizados pelos millennials da RNP?*

Questão 6: *Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE percecionada na organização militar são considerados mais e menos atrativos pelos millennials da RNP?*

Do confronto daquilo que os *millennials* da RNP pretendem de uma profissão e de uma organização, com aquilo que pensam que a profissão e a organização militar lhes pode proporcionar, encontrar-se-á a resposta à questão essencial.

1.3. Objetivos da investigação

Após a identificação das questões de investigação, é necessário dar um rumo à investigação a fim de se encontrarem as respostas. Desidrato que se consegue com a definição dos objetivos. Este raciocínio é corroborado por Eduardo (2009, p. 152) quando refere que “toda a investigação começa pela explicitação do objetivo”, sendo que o objetivo “define as linhas de prospetiva a desenvolver que proporcione valor acrescentado à situação de partida”. Para Eduardo o objetivo tem duas vertentes: geral e específico.

1.3.1. Objetivo geral

Como objetivo geral, ou seja, aquele que indica de forma genérica o que se pretende, definiu-se o seguinte: *apurar se os benefícios funcionais, económicos e psicológicos da profissão e da organização militar correspondem às aspirações e preferências laborais dos millennials da RNP*. Isto é, aferir do grau de atratividade da profissão e da organização militar. Este objetivo decorre das questões de investigação designadas por essenciais.

No entanto, a validação deste objetivo encontra-se dependente das conclusões que se retirarem de outros, com alcance mais bem definidos. São os objetivos específicos, que derivam das questões de investigação complementares.

1.3.2. Objetivo específico

Como objetivos específicos, ou seja, aqueles que têm um carisma mais pragmático e que se destinam a estudar situações concretas, foram levantados os seguintes:

OB 1: *Aferição das motivações dos millennials da RNP que estão na base da seleção de uma profissão, bem como na escolha de uma organização para trabalhar;*

OB 2: *Conhecer como os millennials da RNP avaliam a profissão e a organização militar como entidade empregadora, tendo como base de apreciação os fatores avaliados para a escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar;*

OB 3: *Identificar os fatores que os millennials da RNP consideram mais e menos atrativos na profissão militar.*

Após a definição dos objetivos, que ajudam a definir o caminho a seguir, foi necessário formular uma provável resposta para as questões levantadas. Respostas designadas por hipóteses e que se referem no parágrafo seguinte.

1.4. Hipóteses

Diversos autores têm abordado o conceito de hipótese de forma a definir a significância e o objetivo desta. Da análise de diversas definições, as quais são mencionadas por Marconi & Lakatos (2000, pp. 136-137), extrai-se que uma hipótese é uma “suposta, provável e provisória resposta a um problema”. Segundo as autoras a hipótese tem de ser submetida à verificação, o qual se faz através da experiência, pesquisa ou trabalho de campo.

Para as primeiras questões de investigação, as questões essenciais, são formuladas as seguintes prováveis e provisórias respostas:

H1: *A profissão militar não é atrativa, pois, em mais de 50% dos benefícios que constituem a escala utilizada para conhecer o desvio entre o que os millennials da RNP desejam para uma profissão e o que percecionam na profissão militar, existem diferenças estatisticamente significativas como o desejado para uma profissão é superior ao percecionado na profissão militar.*

H2: *A organização militar não é atrativa, pois, em mais de 50% dos benefícios que constituem a escala utilizada para conhecer o desvio entre o que os millennials da RNP desejam para uma organização e o que percecionam na organização militar, existem diferenças estatisticamente significativas como o desejado é superior ao percecionado.*

Como referido, as respostas às questões essenciais resultam da comparação de cada um dos fatores das escalas utilizadas para conhecer o que os *millennials* da RNP desejam de uma profissão e de uma organização e o que percecionam na profissão e na organização militar. Se a tendência estatística de cada um dos fatores coincidirem nas duas situações, indicia que o percecionado se equipara ao desejado. Se tal acontecer, pode-se concluir que a profissão e a organização militar são atrativas para os *millennials* da RNP. Caso não se verifique, duas conclusões se podem tirar: se o desejado for superior ao percecionado, não existe atratividade; se o percecionado for superior ao desejado, existe elevada atratividade. O grau da ou não atratividade da profissão e da organização militar será dada pela amplitude entre cada um dos benefícios que se encontra em comparação.

Para compreender o grau de atratividade da profissão e da organização militar, é necessário conhecer quais os fatores que os *millennials* da RNP mais valorizam na escolha de uma profissão ou de uma organização para trabalhar. Para tal, são levantadas as seguintes hipóteses:

H3: *Na escala utilizada para conhecer o que os millennials da RNP mais valorizam aquando da escolha de uma profissão, verifica-se que valorizam mais os benefícios que permitem compatibilizar a vida pessoal com a profissional do que os benefícios económicos;*

H4: *Na escala utilizada para conhecer o que os millennials da RNP mais valorizam aquando da escolha de uma organização para trabalhar, verifica-se que valorizam mais os benefícios de índole pessoal do que os benefícios associados à organização;*

É também propósito compreender o que os *millennials* da RNP mais valorizam na profissão e na organização militar. Para tal, foram levantadas as seguintes hipóteses:

H5: *Na escala utilizada para conhecer como os millennials da RNP percecionam na profissão militar, os benefícios de ordem institucional (ex: valores cultivados, atividade desenvolvida) são melhores avaliadas que os benefícios de índole instrumental (remuneração, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional);*

H6: *Na escala utilizada para conhecer como os millennials da RNP percecionam a organização militar, os benefícios que resultam em proveito da organização militar (ex: cumprimento das missões e procedimento e práticas utilizadas) são considerados mais atrativos do que os benefícios que se encontram associados ao proveito dos militares (ex: ambiente de trabalho, localização dos locais de trabalho e valorização profissional);*

Parte 1 – Revisão da literatura

Capítulo 2 – Conceito de geração

2.1. Evolução do conceito de geração

Como referido na introdução, ao longo dos tempos tem-se verificado diferenças nos comportamentos e atitudes entre grupos de pessoas. Comportamentos e atitudes que influenciam os estilos de vida, gostos e preferências, que podem ser os das escolhas profissionais. Estas diferenças têm sido associadas e atribuídas às diferentes vivências que ao longo da história as pessoas experienciam, levando a que muitos autores agrupem as pessoas por gerações, nascendo assim o conceito de geração.

Porém, o conceito de geração, pelo seu caráter difuso, não tem sido dos mais consensuais ao longo do tempo. Esta constatação encontra-se fundamentada por Manuel Cabral (Cardoso, Magalhães, & Pais, 2013, p. 82) quando refere que “a noção de geração não é das mais rigorosas. Resulta de uma série de tentativas para reconciliar as diversas ciências sociais a fim de produzir um único conceito operativo”. Para este autor, o conceito é mais útil para referir determinados grupos geracionais, relacionar as diferentes gerações familiares e associar determinadas gerações a acontecimentos relevantes, do que para explicar cabalmente qualquer fenómeno que se pretenda ligar a uma presumida geração.

O entendimento de Manuel Cabral vai de encontro às diferentes abordagens que têm sido feitas ao conceito. Iniciando por Auguste Comte, pioneiro no desenvolvimento do estudo científico sobre gerações entre 1830 e 1840 e citado por Freitas (2014), verifica-se que o autor associa o conceito de geração à força motora que define o progresso da sociedade. O tempo envolvido numa mudança geracional determina o progresso geracional. Segundo Comte, o tempo médio de substituição de uma geração seria de 30 anos, que correspondia à esperança média de vida à época, assumindo-se assim um “conceito biocitológico” para a definição de geração.

Porém, como refere Freitas (2014, pp. 26), Wilhelm Dilthey, que desenvolveu os seus estudos na segunda metade do século XIX, opõem-se à interpretação de Auguste Comte, pondo de parte a crença numa sucessão de gerações. Este autor coloca o enfoque na qualidade

dos vínculos e laços que os indivíduos das gerações mantêm entre si. Para Dilthey, as “impressões formativas recebidas num espaço de tempo relativamente curto durante a adolescência permanecem quase inalteráveis mesmo que expostas a fortes impressões de natureza oposta”. Para o autor, é a partilha de acontecimentos e experiências, num período de tempo, que define uma geração.

Embora não coincidentes, estas duas perspetivas serviram de ponto de partida ao fundador da abordagem contemporânea do conceito de geração: Karl Mannheim. Freitas (2014, pp. 26) conclui que Mannheim concorda com Dilthey ao considerar que a base para a formação de uma geração reside no período formativo que ocorre durante a juventude. A abordagem de Mannheim sobre gerações é, essencialmente, sobre coortes etários. Identificando-se coorte etário como um conjunto de pessoas que partilham um mesmo evento (acontecimento) dentro de um certo período de tempo. Para o autor, além da data de nascimento, uma geração é definida pelas experiências que estas pessoas vivem coletivamente (Maurer, 2013, p. 24). Para Mannheim o conceito de geração engloba uma dimensão biológica (data de nascimento) e uma social (eventos e experiências vivenciadas). Freitas (2014) conclui que na perspetiva de Mannheim, geração é:

“(...) um grupo de pessoas sujeita a um período formativo similar, marcadas pelos mesmos acontecimentos históricos, sociais e culturais que alteram ou influenciam a sua sociabilização, com consequências futuras no seu comportamento”.

Para Mannheim, mais do que os limites temporais, são os eventos formativos e os acontecimentos históricos, culturais e sociais que definem o conceito de geração. Para este autor a aceleração das transformações sociais é um determinante importante para a transformação de uma geração potencial numa geração efetiva (Pais, et al., 1998). O mesmo pensa Strauss e Howe (Feijoo, 2014) quando defendem que as gerações são o fruto dos acontecimentos históricos vivenciados por um determinado grupo no período da infância. Estes autores acreditam que estes acontecimentos vão moldar as atitudes e comportamentos destes indivíduos, os quais se vão refletir quando entrarem na vida ativa da sociedade.

Mannheim (Maurer, 2013) considera ainda que dentro de um grupo geracional possam existir diferenças, fazendo com que uma geração se possa dividir em múltiplas unidades geracionais. Diferenças que são provocadas sobretudo pela classe social, mas que podem resultar de outros motivos. Para Mannheim, cada pessoa tem a sua individualidade e não tem

de se identificar necessariamente com todas as características da sua geração. Conceito que se considera pertinente para o estudo a desenvolver, pois explica porque é que indivíduos da mesma geração não têm perspetivas e preferências laborais idênticas.

A abordagem de Mannheim levou a que Beck (2008) introduzisse o conceito de *momento de definição*. Conceito que se caracteriza por considerar que os acontecimentos críticos que resultam de acontecimentos históricos e que ocorrem durante o período crítico da vida de uma pessoa vão influenciar de sobremaneira a formação dos seus valores, atitudes, crenças e comportamentos, os quais vão marcar a vida dessa pessoa com mais intensidade.

Além do conceito de momento de definição, é ainda de considerar o conceito de *gerações globais*. Conceito introduzido por Edmunds et al. (2002) e que segundo os autores resulta do desenvolvimento exponencial da tecnologia de informação e da crescente interatividade, que faz com que os acontecimentos culturais e sociais se difundam globalmente num pequeno período de tempo, constituindo-se fenómenos à escala global. No entanto, Edmunds e Turner defendem que experiências globais podem não produzir formas de pensar uniformes, podendo mesmo gerar posições opostas.

Em síntese: o conceito de geração não tem sido consensual, tendo evoluído ao longo do tempo com a introdução de novas variáveis na abordagem do conceito, sempre com um fim de complementaridade. Este esforço não evita que o conceito de geração se continue a apresentar difuso, fazendo com que a definição e as datas que as definem divirjam de autor para autor. Porém, um ponto é comum: o conceito de geração encontra-se associado aos comportamentos e atitudes que resultam de experiências formativas e de acontecimentos históricos, culturais e sociais a que um grupo de pessoas foi ou é sujeito num determinado período de tempo, os quais se encontram ligados ao período temporal em que esse grupo de pessoas nasce.

Como as experiências formativas e os acontecimentos históricos, culturais e sociais são distintos ao longo tempo, também os comportamentos e atitudes de cada geração são diferente entre si, como se demonstra no próximo parágrafo.

2.2. O porquê das diferenças geracionais segundo Strauss e Howe

Nos finais do século XX, em consequência do abaixamento da natalidade e do aumento da longevidade, verificaram-se profundas alterações demográficas nos países ocidentais. Alterações que fizeram com que várias gerações passassem a constituir a população ativa, aumentando o *stress* social. Perante este fenómeno e com a intenção de evitar possíveis conflitos geracionais, diversas agências governamentais e não-governamentais, com predominância para as sediadas nos Estados Unidos da América, efetuaram inúmeros estudos no sentido de compreender como as diferentes gerações interagem ou vão interagir nos diferentes contextos de vida, por forma a evitar possíveis conflitos intergeracionais.

A publicitação destes estudos trouxe o tema para a agenda mediática, fazendo com que as designações originadas nos Estados Unidos da América para referir determinada geração se vulgarizassem, passando designações como *Baby Boomers*, *Geração X*, *Geração Y* ou *Millennials* a fazer parte do léxico de um grande número de pessoas a nível mundial. Grandes responsáveis por tal foram William Strauss e Neil Howe, com a publicação em 1999 do seu livro “Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069”, onde apresentam a sua teoria sobre gerações, designada por *Teoria Geracional de Strauss e Howe*.

Strauss e Howe (Feijoo, 2014) fundamentam a sua teoria num estudo baseado nos 500 anos de história dos Estados Unidos e da Inglaterra a seguir ao início do século XV. Neste estudo concluíram que ao longo desse período, ao fim de um ciclo, as características das gerações se repetiam ciclicamente. Este ciclo tem uma duração aproximada de 80 a 90 anos e é constituído por quatro fases distintivas, cada uma com a duração de 20 a 22 anos. O ciclo de 80 a 90 anos designaram por *saeculum* e as fases por apogeu, ressurgimento, desagregação e crise. Para os autores, este ciclo e respetivas fases repetem-se ciclicamente ao fim de um período de 80 a 90 anos, período equivalente ao de uma vida humana.

Para Strauss e Howe cada fase (transição) tem um estado de espírito próprio, equiparando-se cada uma a uma estação do ano, correspondendo o ressurgimento ao verão e a crise ao inverno. O apogeu e a desagregação são estações de transição, sendo o ressurgimento e a crise consideradas transições críticas, ou seja: “*aquelas em que as pessoas se apercebem que os acontecimentos históricos estão a transformar o mundo em que vivem*” (Feijoo, 2014).

Figura 1 - Ciclo das transições segundo a Teoria Geracional de Strauss e Howe



Fonte: Adaptação de Feijoo (2014)

Segundo Strauss e Howe (Feijoo, 2014), a crise é uma transição decisiva, onde o regime de valores impulsiona a substituição da antiga ordem cívica por uma nova. Nesta transição é identificado um sentimento de perigo que leva as pessoas a unirem-se e a procurar um consenso social e uma ordem pública forte. Nesta fase, o espírito de sacrifício e de austeridade acentua-se, verificando-se uma transição do comportamento individualista para o coletivo. Este período caracteriza-se pela confusão e erosão dos valores e das referências, verificando-se o fortalecimento das instituições públicas. Segundo Strauss e Howe existe uma crise em cada 80 a 90 anos, o que leva a dizer que uma pessoa longeva vive uma crise. No século XX este período corresponde aos anos 20 a 30. No século XXI considera-se que esta transição corresponde à primeira e à segunda década (Crise 2007/2008).

O apogeu, que se segue à crise, caracteriza-se pela existência de instituições fortes e individualismo baixo, induzindo um sentimento de otimismo e progressiva conformidade, de onde resulta um consenso social elevado. Uma nova ordem é instituída e os antigos valores são substituídos. É equiparado à primavera e na história recente da América e da Europa corresponde ao final da Segunda Guerra Mundial. No século XXI, e atendendo que a repetição do ciclo acontece ao fim de 80 a 90 anos, considera-se que ocorrerá sensivelmente na terceira e quarta década.

No ressurgimento, também designado por despertar, acontece um questionamento dos valores pessoais e uma renovação cultural e espiritual, que põe em causa a ordem institucional e leva à crise de valores e consequentemente ao declínio. Existe uma elevação espiritual. No século XX, os autores dão como exemplo o período pós o assassinato do Presidente Kennedy, que vai dos anos 60 aos anos 80. No século XXI é natural que aconteça entre os anos 40 a 60.

Na desagregação sobressai o cinismo e o individualismo. As instituições são fracas e assiste-se a uma fragmentação da ordem social. Existe um reforço do individualismo e o enfraquecimento das instituições. Um novo regime de valores é implementado em substituição dos existentes. No século XX, este período corresponde aos anos de 1980 a 2000, que se inicia com a eleição do Presidente Reagan e da Primeira-ministra Margaret Thatcher.

Segundo Strauss e Howe, citados por Feijoo (2014), em cada transição existem quatro grupos etários distintos, subdivididos da seguinte forma: infância (0 a 21 anos), jovem idade adulta (22 a 43 anos), meia-idade (44 a 65 anos) e idade sénior (66 a 87 anos). Cada grupo etário corresponde a uma geração, que é composta por um grupo de indivíduos nascidos ao longo de um período coincidente com uma das transições (20 a 22 anos) e cujos limites são definidos por atributos de personalidade comuns. Os autores definem o período temporal de uma geração como o período em que um determinado grupo de pessoas são sujeitos aos mesmos acontecimentos históricos, o que faz com que partilhem um conjunto de valores, atitudes, crenças e comportamentos.

Segundo a teoria geracional de Strauss e Howe (Feijoo, 2014) este conjunto de valores, atitudes, crenças e comportamentos resultam dos acontecimentos históricos críticos vivenciados durante a fase de infância (0 a 21 anos). Conforme a transição em que o indivíduo passa a sua infância, assim será a sua personalidade. A Figura 2 relaciona as características de personalidade de um indivíduo com a transição onde passou a sua infância.

Figura 2 – Associação da personalidade de um indivíduo com a transição onde passa a infância

Caraterísticas	Infância	Jovem idade adulta	Meia-idade	Idade sénior
Idealista/Profetas	Apogeu	Ressurgimento	Desagregação	Crise
Reativa/Nómadas	Ressurgimento	Desagregação	Crise	Apogeu
Cívica/Heróis	Desagregação	Crise	Apogeu	Ressurgimento
Adaptativa/Artistas	Crise	Apogeu	Ressurgimento	Desagregação

Fonte: Adaptação do autor a partir de Feijoo (2014)

Cada geração, que é caracterizada por um determinado traço de personalidade tipo, tem um lugar cronológico em cada transição, como se indica na figura 3.

Figura 3 – Associação das fases da vida de um indivíduo com as transições onde as vai viver

	Desagregação	Crise	Apogeu	Ressurgimento
Idade Sénior (66 a 88 anos)	Adaptativa Artistas	Idealistas Profetas	Reativa Nómadas	Cívica Heróis
Meia-idade (44 a 65 anos)	Idealistas Profetas	Reativa Nómadas	Cívica Heróis	Adaptativa Artistas
Jovem idade adulta (22 a 44 anos)	Reativa Nómadas	Cívica Heróis	Adaptativa Artistas	Idealistas Profetas
Infância (0 a 22 anos)	Cívica Heróis	Adaptativa Artistas	Idealistas Profetas	Reativa Nómadas

Fonte: Adaptação do autor a partir de Feijoo (2014)

Os Heróis/cívicos nascem numa transição crítica (acontecimentos históricos que estão a transformar o mundo), a desagregação, crescendo sobre forte proteção parental. Passam a sua idade formativa como jovens heroicos e trabalhadores em equipa, que acontece durante uma crise. Na meia-idade, que a vivem num apogeu, demonstram sinais de arrogância, sendo na velhice, idosos poderosos. Atualmente são identificados como os *millennials* (1980-2000), que é a geração objeto do nosso estudo.

Os artistas/adaptativos nascem durante uma crise e devido a este facto crescem superprotegidos. Na idade formativa, que acontece durante um apogeu, são jovens conformistas que evoluem para adultos metódicos e cumpridores. Atualmente são identificados como a geração Z, nascido após 2000, que coincide com a fase que estamos a atravessar.

Os Idealistas/profetas correspondem a uma geração de indivíduos que nascem no apogeu, num período de Pós-Guerra e tem como principais características o otimismo e a disciplina. Quando crianças não são objeto de grande proteção e no seu período formativo, que o vivem num ressurgimento, comportam-se como jovens idealistas, pois neste período as normas estão em processo de questionamento. No momento atual, são identificados como sendo a *Geração Baby Boomers* (nasceram entre 1943 e 1965).

Os nómadas/reativos são indivíduos que cresceram de uma forma sadia na fase de ressurgimento e passaram a sua idade formativa como jovens adultos alienados, a qual acontece na fase desagregação. No momento são identificados como a *Geração X* (1965-1979).

Segundo Strauss e Howe, se os indivíduos que constituem uma geração entrarem numa das transições críticas (crise ou ressurgimento) na sua jovem idade adulta (22-44) ou idade

sénior (66-88), esta geração diz-se dominante. Se a entrada numa destas transições se fizer na idade da infância (0-21) ou na meia-idade (44-65), essa geração é considerada recessiva.

Na figura 4 encontra-se um resumo das várias caracterizações referidas, onde se relaciona a geração com a transição onde nascem os indivíduos que as constituem, os seus traços de personalidade e o papel na sociedade.

Figura 4 – Caracterização das diferentes gerações segundo a fase em que nascem

Geração	Baby Boomers	Geração X	Millennials	Geração Z
Nascem	Após uma crise, durante um apogeu	Durante um ressurgimento	Durante uma desagregação	Durante uma crise
Personalidade	Profetas/Idealistas	Reativos/Nómadas	Cívicos/Heróis	Adaptativos/Artistas
Papel	Dominante	Recessivo	Dominante	Recessivo

Fonte: Adaptação do autor a partir de Feijoo (2014)

Embora a Teoria Geracional de Strauss e Howe mereça críticas de alguns autores, designadamente por não ser possível prova-la cientificamente, a grande maioria reconhece que deu grande contributo para a explicação das diferenças intergeracionais e compreensão das alterações que daí resultam. Para os autores estas alterações acontecem porque os filhos pretendem sempre corrigir os excessos dos pais. Como exemplo, refere-se o que escreveu o antigo jihadista David Vallat, sobre o pensamento dos atuais terroristas:

“O islão do teu pai foi o que os colonizadores deixaram para trás, o islão dos que se inclinam e obedecem. O nosso islão, é o islão dos combatentes, do sangue, da resistência.” (Roy, 2017).

Não é só na ideologia que a mudança está a acontecer. No período mágico em que vivemos as mudanças acontecem quotidianamente, estando a alterar o paradigma da sociedade em que vivemos. Os *millennials*, que na sua maioria se encontram na jovem idade adulta (22 a 44) e que constituem uma geração dominante, têm grandes responsabilidades nesta mudança, pois estão a influenciar de sobremaneira a forma como vivemos, comunicamos e trabalhamos. Compreender o que caracteriza esta geração e o que a torna diferente das suas antecessoras, será o objeto do próximo capítulo.

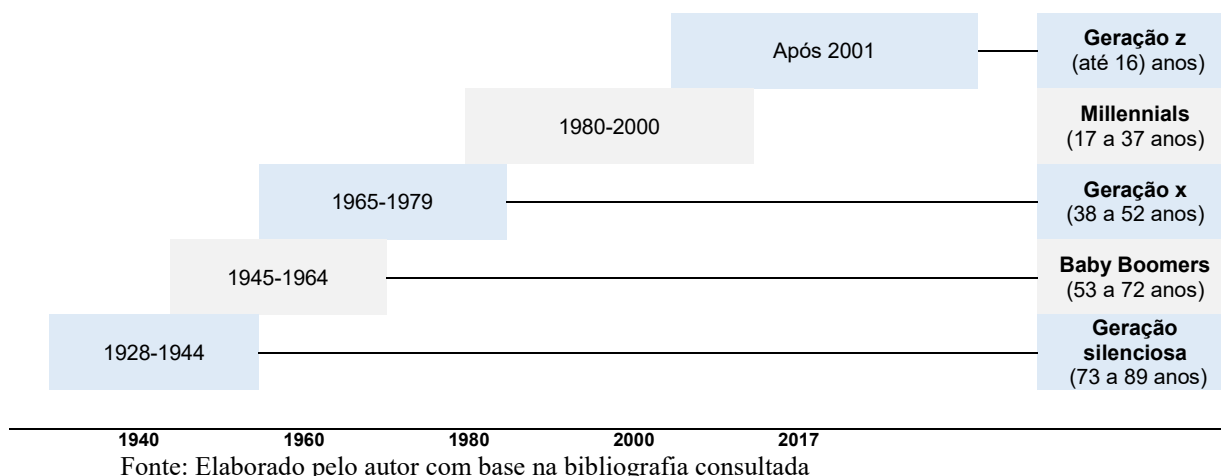
Capítulo 3 – As atuais gerações

3.1. Delimitação cronológica

Nos finais do século XX e inícios do século XXI foram elaborados diversos estudos no sentido de compreender o comportamento das diferentes gerações, bem como o seu relacionamento. As pessoas foram agrupadas com base na data de nascimento e nos eventos históricos, culturais e sociais que vivenciaram. Cada um dos grupos constitui uma geração, sendo à data identificadas cinco: os *Tradicionalistas*, também designados por *Silenciosos*; os *Baby Boomers*; a *Geração X*; a *Geração Y*, também designados por geração do *Milénio* ou *Millennial*; e a *Geração Z*. Já se fala da geração *Alfa*, mas por não haver muita informação sobre ela e a que existe pouco contribuir para o objetivo deste estudo, não será referida.

Embora se identifiquem divergências entre autores na definição do período que delimita cada geração, após consulta de diversa literatura sobre o tema concluímos que as datas mais consensuais são as que se apresentam na figura 5.

Figura 5 – Delimitação cronológica das atuais gerações



Com base nesta caracterização, nas secções que se seguem, fazemos uma breve descrição de cada uma das gerações, no sentido de compreender as diferenças que existem entre elas e assim identificar os comportamentos e atitudes que as diferenciam. Comportamentos e atitudes que podem ser a justificação das preferências e expectativas laborais de cada uma das gerações e a razão das escolhas profissionais que se lhe encontram associadas.

3.2. Caracterização das atuais gerações

3.2.1. Os tradicionalistas ou silenciosos

Os indivíduos desta geração nasceram antes de 1945 (têm mais de 72 anos) e conheceram bem os efeitos da Segunda Guerra Mundial (1939-1944), embora não tivessem participado nela. Além da Segunda Guerra Mundial, parte deles, designadamente os americanos, vivenciaram os tempos pós-grande depressão de 1929, o que fez com que vissem o trabalho como um privilégio (White M. , 2011).

Fator a que se imputa a sua forte ética de trabalho e sentido de responsabilidade, o que faz com que sejam dedicados e leais para com o emprego. Foram criados em famílias nucleares fortes, onde o poder paternal significava disciplina e rigor, de onde resultou um forte compromisso com a família, com a comunidade e com o país. O homem era o principal elemento da família e tinha o dever de a sustentar. Viveram sobre os valores da família e no respeito pela autoridade (Murphy, 2007).

Em Portugal são cerca de 1,5 milhões. Os mais velhos estavam a dar os primeiros passos quando terminou a Primeira Guerra Mundial e tinham pouco mais de 20 anos quando se iniciou a Segunda. Tornaram-se trabalhadores antes de sair da escola. Nesta idade, as raparigas assumiam as tarefas domésticas e os rapazes assumiam a tarefa de tratar da terra ou do gado, na grande maioria sem saber ler nem escrever. Nasceram num Portugal sem eletricidade e cresceram num ambiente ditatorial, caracterizado por escassez de meios, onde os racionamentos faziam parte do dia-a-dia. Viveram 48 anos de ditadura e os que ainda vivem já contam 43 anos de democracia. Até 1974, as notícias do mundo chegavam-lhe sobre uma forte censura do regime do Estado Novo. Por volta dos 40 anos assistiram à chegada do homem à Lua e os mais novos iniciaram e fizeram a Guerra Colonial. Assistiram à criação da União Europeia, à entrada de Portugal e à saída da Grã-Bretanha desta. Os seus heróis foram Amália Rodrigues, Eusébio, Vasco Santana e o Ribeirinho (Bastos & Azevedo, 2017).

No ambiente laboral, preferem líderes com pensamento lógico, que estabeleçam metas claras e de longo prazo. Não dominam a tecnologia, pois não cresceram com ela, pelo que preferem o contato cara a cara (Murphy, 2007). Representam uma pequena percentagem da força de trabalho e as empresas matem-nos porque é muito difícil substituir o seu

conhecimento e experiência (Kelly, 2014). São os indivíduos da sociedade que estão financeiramente mais estáveis, sendo os mais inquietos com o ritmo da mudança demográfica, cultural, social e tecnológica (Taylor, PewResearchCenter, 2014).

3.2.5. Os Baby Boomers

Os *Baby Boomers* nasceram entre 1945 e 1964, imediatamente após a II GM, sendo por isso conhecidos como os filhos da Segunda Guerra Mundial. São fruto de um período caracterizado por um elevado índice de fertilidade, que se traduziu numa forte explosão demográfica, a qual culminou nos anos sessenta, com o aparecimento da pílula anticoncepcional. Foram influenciados por eventos como a Guerra do Vietnam, o assassinato de John Kennedy e de Martin Luther King, a Guerra Fria, o início da exploração espacial, o aparecimento da televisão a cores, o movimento pelos direitos humanos e a emancipação das mulheres (Box1824, 2012).

Cresceram com novas correntes culturais que em muito contribuíram para inúmeras ruturas geracionais. Rejeitaram o tradicional modelo de família, criando novos estilos de vida, de que se destaca maior liberdade sexual e a emancipação da mulher. São responsáveis pelo florescimento de diversos grupos armados ou movimentos revolucionários, dos quais se destacam: a ETA, em Espanha; as FARC, na Colômbia, e o IRA, na Irlanda. Foram ainda responsáveis por corajosos protestos em defesa de causas como a liberdade de expressão ou o direito à autodeterminação de um povo, dos quais se destaca o maio de 68 em Paris (Estanque, 2017).

Têm atualmente entre 53 e 72 anos e caracterizam-se pelos seus princípios, criatividade, inflexibilidade, egoísmo e arrogância (Feijoo, 2014). White (2011) não concorda, pois refere que os elementos desta geração são dedicados e otimistas, salientando a sua experiência e conhecimento no local de trabalho. Já Taylor (2014), referindo-se à sociedade norte-americana, considera que se tornaram famosos por liderarem os protestos de contracultura nos anos 60 e que cerca de metade ou mais se tornaram conservadores à medida que envelheceram.

Foi a geração iniciadora da revolução digital. Como exemplo refere-se Bill Gates, Steve Jobs e o engenheiro britânico Tim Berners-Lee, atualmente com 60 anos e que em 1989 inventou a World Wide Web (WWW) quando escrevia um programa de computador para as

experiências físicas do CERN. Tim Berners-Lee, como orador numa palestra na Fundação Champalimaud, disse:

“(...) Foi na minha adolescência que se tornou possível um adolescente comprar o que era preciso para fabricar placas de computador. Quando andava na universidade, apareceram os circuitos integrados e foi mesmo possível fabricar um computador com uma TV, um microprocessador e um pouco de solda (...)” (Gerschenfeld, 2015).

Em Portugal contabilizam cerca de 2,7 milhões de pessoas e representam cerca de 16% da população ativa (Fundação Francisco Manuel dos Santos). São idealistas, consumistas e orientados para o bem-estar do grupo. Viveram sobre a ditadura do Estado Novo, vivenciaram acontecimentos como a Guerra Colonial, a independência de Goa e são os principais responsáveis pela revolução do 25 de Abril de 1974, que fez a transição da ditadura para o estado democrático (Murphy, 2007, Mendonça, 2015).

São muito leais às organizações, pelo que a carreira é para a vida. Trabalham para enriquecer e criar património para o futuro. Valorizam mais o salário do que as gerações sucessoras (Mateus, A geração inconformada que mudou o mundo do trabalho, 2017).

3.2.3. A Geração X

Os indivíduos da *Geração X* nasceram entre 1965 e 1989, pelo que têm atualmente entre 38 e 52 anos. Receberam esta designação porque era uma incógnita o que estes jovens iam fazer na sociedade. Segundo Maurer (2013), esta designação deve-se a Douglas Coupland e ao livro que publicou em 1991: *“Geração X: contos para uma cultura acelerada”*, no qual, em forma de romance, explicava a tendências destes jovens no final dos anos 80. Jonh Ulrich, escritor norte-americano e contemporâneo dos *Baby Boomers* e da *Geração X*, referia-se a eles como *“um grupo de pessoas jovens, sem entidade aparente, que enfrentariam um mal incerto, sem definição, um futuro hostil”* (Meyer, 2017).

Taylor (2014) caracteriza-os como sendo filhos da revolução Regan/Tacher e da revolução divórcio. Desconfiam das instituições, principalmente do governo, sendo atualmente liberais sociais. Assistiram e foram marcados pelo aparecimento dos computadores pessoais, da internet, da televisão por cabo, dos walkmans, PC e dos primeiros telemóveis. Presenciaram o fim da Guerra Fria e a Queda do Muro de Berlim (Feijoo, 2014).

Além destes acontecimentos vivenciaram ainda a epidemia da SIDA, o perigo do nuclear, como a catástrofe de Chernobyl e a desagregação da URSS.

A geração X aprendeu cedo a lidar com a incerteza e a turbulência, designadamente porque as mães entraram no mercado de trabalho e o número de divórcios disparou. Por isso, aprenderam desde muito cedo a ser independentes e a conviver com a mudança (Murphy, 2007; DowHiggins, 2013). Estes acontecimentos tornaram-nos realistas e astutos, preferindo soluções pragmáticas e individualistas, aos grandes ideais. Caraterizam-se pelo seu pragmatismo, perspicácia, amoralidade, cobiça e falta de cultura. Os seus contributos para a sociedade são liberdade e honra. Foi a primeira geração a banalizar o casamento através do divórcio (Feijoo, 2014).

No trabalho são *Workaholics* e cultivam uma atitude cínica em relação à realidade (Mendonça, 2015). São céticos e desconfiados da autoridade, preferindo líderes diretos e genuínos (Kelly, 2014). Porém, são adaptáveis, tecnicamente muito proficientes e independentes, resilientes, sendo fãs de Bill Gates e Stev Jobs. Fazem parte da pré-história da informática, sendo conhecidos por “imigrantes digitais”. Foi a primeira geração a ter computador pessoal, sendo os pioneiros na comunicação em rede através do mIRC (White, 2011).

Em Portugal, são cerca de 22% da população (2, 4 milhões de pessoas) (Fundação Francisco Manuel dos Santos) e assistiram à entrada do país na UE, à consolidação do estado democrático, à guerra da Bósnia Herzegovina e à 1ª Guerra do Iraque. Assistiram à massificação dos meios de comunicação social, com o aparecimento da televisão por satélite, à proliferação de estações de rádios locais e à especialização da imprensa escrita. Tudo isto fez com que fosse a primeira geração a ter uma visão global do mundo.

3.2.5. Os Millennials

Os *millennials*, geração objeto deste estudo, são também conhecidos por *Geração do Milénio*, *Geração Y*, *Echo Bombers*, *Geração Global*, *Geração Digital* ou *Geração Eu*. Esta geração é constituída por todos aqueles que nasceram entre 1980 e 2000, tendo atualmente entre 17 a 37 anos (Mendonça, 2015). São filhos da *Geração X* e netos dos *Baby Boomers*. Assistiram ao 11 de setembro, à Guerra do Afeganistão e à 2ª Guerra do Iraque. É uma geração marcada pela guerra do terror, em que o terrorismo para eles tem o mesmo significado que a

guerra nuclear teve para os *Baby Boomers* e para a *Geração X*. Cresceram a ver imagens de assassinatos em massa, passando a temer qualquer lugar. Cresceram com o terror no seu imaginário.

Além de todos os epítetos referidos, os *millennials* são a *Geração Curling* na Suécia, a *Geração Séria na Noruega*, a *Geração João Paulo II* na Polónia, a *Geração ken lao zu* (geração que come o velho) na China e a *Geração Nagara-zou* (por fazer duas coisas ao mesmo tempo) no Japão. Na Espanha, são conhecidos pela *Geração Ni-Ni* (nem trabalha nem estuda), sendo que em 2013 a taxa de desemprego atingiu nesta geração os 56%. Na Alemanha, são conhecidos pela *Geração talvez*, por serem muito qualificados, multilingues, muito conectados, com muitas possibilidades de trabalho, mas que não se comprometem com nada e querem tudo ao mesmo tempo (Lyons, 2016).

Em Portugal são ainda conhecidos pela *Geração D*, de desenrasque, de desemprego e de défice. É uma geração cosmopolita e humanista, que nasceu e cresceu em democracia e que se habituou desde muito cedo à mobilidade transnacional. Têm pleno domínio das novas tecnologias, falam mais do que uma língua e usam as plataformas sociais como o principal meio de sociabilização, de informação e de politização. Estão a criar o mundo de amanhã, onde a forma de comunicar, de trabalhar e de brincar será um pouco diferente da atual. São os filhos da globalização e da conectividade (Estanque, 2017).

Na tecnologia vivenciaram a proliferação dos portáteis, dos smartphones, da internet, da câmara digital e das redes sociais (facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube). Os seus heróis são personalidades como o presidente Barack Obama e Mark Zuckerberg (White, 2011).

Dos fenómenos que mais influenciaram esta geração foi a proliferação da internet e da World Wide Web, que fez com que crescessem ligados 24 horas sobre 7 dias à internet, sendo por isso designados por nativos digitais. Designação que se deve a Marc Prensky (2001) quando a utilizou pela primeira vez no artigo “Digital Natives, Digital Immigrants”. Neste artigo, o autor desenvolveu uma tese onde defendeu que as últimas gerações, nascidas e criadas em ambientes digitais, que designou por *Nativos Digitais*, apresentam atitudes e comportamentos distintos das gerações antecessoras e que ainda se encontravam ativas, aos quais chamou *Imigrantes Digitais*.

Segundo um estudo de 2012, da consultora Boston Consulting Group (Barton, Fromm, & Egan, 2012) estes nativos digitais, ou seja, os *millennials*, são menos materialistas do que

as gerações antecessoras, valorizando mais a “felicidade, paixão, diversidade, descoberta e partilha”. Como refere o relator do estudo: “o que conta é a experiência e não a posse”.

O mesmo se concluiu no “Millennials@Work: Expetativas sobre as empresas e liderança em Portugal”, estudo conduzido pela Sonae, Deloitte e Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2017). Neste estudo ficou evidenciado que o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é o critério mais valorizado na escolha de uma organização. Os *millennials* vêm o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional como reconhecimento e respeito da organização para com o trabalhador. Além deste critério, elegem como prioridade o desafogo financeiro, ter filhos, constituir família e poder viajar. Sucesso e salário já não constituem prioridades para este coorte etário. Trabalhar e progredir na empresa também não é o seu principal objetivo. Os benefícios económicos já não são o principal motor de motivação desta geração. Para estes nativos digitais felicidade não é sinónimo de riqueza. Previligiam a vida pessoal em prejuízo do status e da posse.

Facto confirmado no “Millennials: Comming of age”, da Goldman Sachs (2016), onde se conclui que preferem partilhar invés de comprar. Para estes nativos digitais é melhor alugar ou pedir emprestado do que ter. Dentro de poucos anos a partilha de uma viatura será o normal. Em Portugal, começa-se a verificar esta tendência, com o recente aparecimento de lavandarias *self-service*, de máquinas de venda de bebidas automáticas, de negócios de aluguer de roupa de marca, de arrendamento de parte da casa com recurso ao Airbnb ou ainda o recente reconhecimento legislativo da atividade da Uber. Os *millennials* estão a fomentar a economia de partilha.

Segundo o “Millennials in the workplace” (Bentley University - Center Women Business, 2016) os *millennials* “são ambiciosos, confiantes e dispostos a sacrifícios para serem os primeiros”. No entanto, previligiam os interesses pessoais ao sucesso profissional. Preferem gastar dinheiro para viver uma experiência do que comprar um bem material. Não estão muito interessados em possuir coisas. Cerca de um terço dizem não ter planos para comprar um carro e mais de metade vive em casa alugada. Valorizam a experiência e a conveniência.

Viajam muito e são considerados a geração mais bem preparada da história da humanidade, possuindo uma visão global do mundo. Por natureza, são otimistas e acreditam em ações de voluntariado em prol da comunidade (White, 2011). Diferentes estudos

(Mendonça, 2015) concluem que têm dificuldade em constituir família ou ter um emprego estável, mas revelam grande capacidade de adaptação.

Para estes nativos digitais, o casamento deixou de ser prioridade, concentrando-se mais na carreira e na descoberta de novos desafios. Nos EUA, os jovens casam cada vez mais tarde. Em 1970, a média de idade do casamento era de 23 anos, evoluindo para os 30 em 2011. Em 2016, apenas 21% tinham constituído família e 68% residiam com os pais, em contraste com os cerca de 20% em 1960 (Goldman Sachs, 2016).

Em Portugal, segundo Vitor Sérgio Ferreira (Mendonça, 2015), estes números podem ser mais gravosos, verificando-se que em casa dos pais disfrutam de uma grande liberdade e autonomia. A relação pais filhos é muito mais liberal e amigável do que acontecia no passado. Esta situação, embora de dependência, dá grande segurança e confiança a estes jovens.

Porém, os pais acusam alguma aprensão em relação ao seu futuro, designadamente às perspetivas de emprego destes, o que leva Mendonça (2015) afirmar que é “uma geração de filhos despreocupados com pais preocupados”. Segundo Vitor Ferreira (Mendonça, 2015), esta não é situação que os afete, pois cresceram num meio em constante transformação, assumindo que já não há emprego para a vida. Vivem através de biscates e aprenderam a ganhar dinheiro com hobbies e negócios que criam na internet. Tudo à custa de uma gestão otimizada das redes sociais e utilização eficiente da web.

É uma geração que foi e é muito protegida pelos pais, evitando-lhe qualquer obstáculo ou sacrifício. Contudo, é muito provável que seja a primeira geração que vai viver com menos do que os pais. Tem perspetivas mais fracas, sendo que na Europa têm três vezes mais probabilidade de estar desempregada do que qualquer outra geração (Lyons, 2016).

Feijoo (2014), que usa a Teoria Geracional de Stauss e Howe para os caracterizar, atribui esta característica ao facto de terem crescido na fase de desagregação, o qual acontece sempre sob forte proteção parental. Deste modo, tornaram-se jovens otimistas e gregários, sendo os mais velhos “adultos enérgicos e seguros de si”, caracterizando-se pelo seu altruísmo, competência, temeridade, precipitação e insensibilidade. Habitados a ter tudo o que querem, no trabalho não se sujeitam a tarefas menores, designadamente no início da carreira. Tal leva-os a trocarem com frequência de emprego em busca de melhores oportunidades, designadamente desafios e crescimento profissional (Meyer, 2017).

Em Portugal são cerca de 2, 4 milhões (Fundação Francisco Manuel dos Santos) e correspondem ao segundo maior grupo geracional (22,7%), só superado pelos Baby Boomers (25,7%). São grandes utilizadores das redes sociais, não têm grandes laços com a política e revelam ser menos materialistas do que as gerações antecessoras. Também os portugueses são mais adeptos em partilhar os bens do que ser proprietário. Ao contrário do que aconteceu com as gerações antecessoras, em que a Europa começava para além dos Pirenéus, a maioria destes nativos digitais nasceram e cresceram como europeus (Mendonça, 2015).

João Vasconcelos, Secretário de Estado da Indústria do XXI Governo da República de Portugal, refere-se aos *millennials* portugueses como sendo a “primeira geração do país preparada e com visão global para competir com os melhores do mundo. São culturalmente evoluídos, viajados, ambiciosos, com ideias e negócios sofisticados, globais, que têm lugar em Silicon Valley” (Mendonça, 2015).

De acordo com o estudo “Emprego, mobilidade, política e lazer”, do Observatório Permanente da Juventude (Lobo, Ferreira, & Rowland, 2015), estes nativos digitais são ambientalistas, muito preocupados com a saúde e amantes do desporto. Não confiam nos políticos, nem nas instituições nacionais, pois têm presente que são as instâncias internacionais que ditam as regras, reconhecendo desta forma a impotência dos governos nacionais, abdicando de participar em atos políticos.

Em contrapartida e de acordo com esta pesquisa, depositam muita confiança nas tecnologias de informação, através das quais partilham quase tudo. Esta prática induz tendências e sentimentos que diminuem o grau de tolerância à espera, tornando-os muito propensos à frustração. Esperam que tudo aconteça de uma forma rápida, onde os resultados e o feedback devem ser imediatos. Vivem mal com um mundo *offline*.

Para Vítor Sérgio Ferreira, co-autor do estudo “Emprego, mobilidade, política e lazer”, do Observatório Permanente da Juventude, “os Millennials já não vêem o corpo como um destino, mas como um acessório moldável, uma construção de uma identidade que pode ser feito através de tatuagens, piercings ou mesmo cirurgias estéticas” (Mendonça, 2015).

O “Be positive”, um estudo desenvolvido no âmbito do projeto transnacional PYD e coordenado por Margarida Gaspar Matos (2017), evidenciou que os *millennials* mais confiantes e competentes apresentam menores valores e consciência social. Os *millennials* de extratos sociais mais elevados evidenciam menos preocupações para com o próximo,

verificando-se que o egoísmo correlaciona positivamente com o sucesso escolar. Será o estatuto social e o sucesso escolar destes jovens, proporcional ao egoísmo, ao egocentrismo e ao individualismo?

Pode estar acontecer, no entanto, o “Millennials Survy 2016”, da Deloitte (2016), onde foram inquiridos 7.700 Millennials de 29 países, conclui que os objetivos pessoais desta geração não fogem muito do tradicional. Procuram um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, pretendem possuir casa própria, desejam um parceiro para a vida e buscam segurança financeira que lhe permita amealhar para a reforma. Tem uma ambição forte em contribuir para o sucesso da sua empresa ou para solucionar um problema global.

No que respeita às principais preocupações desta geração, o “Millennials survy 2017”, da Deloitte (2017), demonstrou que estas estão a mudar. Enquanto em pesquisas anteriores as principais preocupações era o ambiente e a falta de recursos, na pesquisa de 2017 o “crime, a corrupção, a guerra e as tensões políticas” constituem as principais preocupações.

3.2.5. Geração Z

A *Geração Z* ou *Centennial*, é a primeira geração a nascer e a crescer em pleno contexto digital e integra todos aqueles que nasceram a partir de 2000. Os *centennials* nasceram na era da internet e das redes sociais, pelo que não concebem a vida sem *smartphones* ou *tabletes*. Com base nestes periféricos acedem com muita facilidade e rapidez à informação que necessitam, utilizando-a para resolver os seus problemas quotidianos. Estão constantemente conectados, pelo que imaginar a vida sem internet é-lhes muito difícil (Mateus, Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de trabalho, 2017).

Em Portugal, são cerca de 1,5 milhões (Fundação Francisco Manuel dos Santos) e devido à crise de 2008, presenciaram um contexto económico e social mais difícil do que os *millennials*. Acontecimento, que conjugado com as ações terrorista e os conflitos armados que diariamente presenciam através das redes sociais e televisão fazem deles uma geração mais realista e pragmática, designadamente no que respeita ao futuro profissional.

Expressões como empreendedorismo, inovação, crise e terrorismo são-lhe quotidianas. Estão a crescer num ambiente volátil, incerto, complexo, ambíguo, urbano (VICAU), e sob constante ameaça terrorista. Situações que fazem com que a interpretação do contexto envolvente seja diferente das gerações antecessoras. Por exemplo, quando há anos atrás se via

uma mochila abandonada no metro, pensava-se: alguém se esqueceu da mochila. Agora: será que alguém deixou aqui uma bomba. Fenómenos que estão a influenciar o seu crescimento, o qual está a acontecer sobre forte proteção parental (Porto, 2017).

Além destes, existem outros fenómenos que estão a influenciar de sobremaneira as suas atitudes e comportamentos. Menciona-se o facto de estarem a crescer no seio de uma população cada vez mais envelhecida, onde os progenitores são pais cada vez mais tarde ou o de integrarem famílias cada vez menos convencionais, onde os irmãos biológicos estão a ser substituídos pelos meios-irmãos (Porto, 2017).

Não menos importante, é a maneira como o motor de pesquisa Google, que surgiu em 1996, está a afetar e a condicionar a forma como estes jovens percecionam o mundo. Tal é reconhecido por Lupi, quando afirma que a “forma como a informação lhe chega e como interagem com os seus pares, *graças à internet no bolso*, está a determinar o comportamento e a perceção que têm da realidade que os rodeia” (Porto, 2017, p. 4). Além disso, está a desenvolver-lhes faculdades que lhe permitem gerir uma miríade de tarefas em simultâneo.

Patrícia Camara (Porto, 2017) defende que “a capacidade de discriminar estímulos e de os encontrar será sempre superior à de gerações anteriores”. Faculdade que justifica com o facto de estarem a crescer num ambiente de grande interação e solicitação digital, o que lhes permite encarar esta situação com muita normalidade. Aprendem desde muito cedo a conviver com esta realidade. Realidade, que os torna independentes, empreendedores e com capacidade de desenvolver as suas ideias através da internet.

No que respeita à relação com os progenitores, Lupi (Porto, 2017, p. 4) defende que os pais desta geração partilham os mesmos valores que os filhos. Logo, a distância geracional tende a diminuir, comparadas com gerações anteriores. Para Câmara (Porto, 2017, p. 4), embora a relação pais-filhos seja mais “aberta e flexível”, a destreza no uso das novas tecnologias faz com que a distância geracional aumente. Os pais sentem-se ultrapassados, pelo que existe a tendência de aumentar, por vezes artificial, a distância geracional.

O uso das novas tecnologias também faz desta geração uma geração fechada, com pouca interação social. O facto de estarem constantemente conectados virtualmente faz com que tenham um défice de comunicação verbal. Cada um está fechado no seu próprio mundo e isolado dos que os rodeiam fisicamente. Falam pouco e apresentam fracos méritos como ouvintes. “Muito comunicativos com os afastados e mudos com os próximos” (Meyer, 2017).

Relativamente ao futuro profissional, Câmara (Porto, 2017, p. 7) prevê que sejam menos concentrados no sucesso do que as gerações anteriores. Atribui esta atitude ao facto de a maior parte das profissões que irão desempenhar ainda não existirem. Segundo esta psicóloga, têm menos tendências a integrar grandes instituições, pretendendo influenciar o mundo a partir dos seus próprios projetos, que serão operacionalizados através da internet. Procuram alternativas ao emprego clássico, estando a ser recuperados os cursos profissionais.

A maioria já não acredita numa carreira para a vida. O futuro profissional passará por trabalhar em casa, como trabalhador de uma empresa ou trabalhador independente, que constrói o seu vencimento através de exploração de *blogs*, venda de anúncios no YouTube e trabalhos online (Meyer, 2017). Câmara (Porto, 2017, p. 7) considera que esta geração não vai emigrar tanto como a antecedente. Considera que devido à crise e à insegurança em que estão a crescer, têm grande desejo em reconstruir o país.

3.3. As atuais gerações em contexto laboral

Segundo diversos estudos, o trabalho tem significado diferente para cada uma das gerações. No âmbito laboral cada geração valoriza e pretende algo diferente. O mesmo acontece na forma como realizam o trabalho e se relacionam com os seus pares, colaboradores e chefes.

No emprego, os *Baby Boomers* privilegiam a estabilidade, a hierarquia e a obediência. Para esta geração, que questiona pouco, o cumprimento das regras é fundamental. A escolha de uma carreira era uma decisão para a vida. No local de trabalho, os mais velhos ensinavam os mais novos e os anos na empresa ou na organização, significava experiência, estatuto e possibilidade de crescimento. Nessa época, ter emprego era a garantia de estatuto social, sendo essencial para casar e constituir família. No entanto, à época, o trabalho não se misturava com a vida pessoal (Box1824, 2012). Para Mateus (2017) a estabilidade é o seu grande objetivo. Procuram constantemente o reconhecimento e a progressão, para isso são agressivos e competitivos na execução das tarefas. Orientam-se mais para a carreira do que para a família.

A *Geração X* é diferente. Segundo as pesquisas da Box1824 (2012), esta geração procura o desenvolvimento através do desafio e não das ordens. Por norma, são pessoas seguras, extrovertidas e competitivas, fazendo o possível para ter um crescimento rápido nas organizações. Foi-lhes incutido que uma ideia brilhante os pode projetar para um lugar de

liderança, baseado no mérito, sem ter em conta a experiência e a antiguidade. Para tal, procuram constantemente arranjar formas de se destacar perante os seus pares. Funcionam numa lógica individualista, em que estar na hora certa e no local certo, define o seu plano de trabalho. Para eles o vencedor é aquele que mais rapidamente consegue apresentar as melhores soluções ao chefe. Este ritmo de trabalho converteu-os em *workaholics* (viciados no trabalho).

Por seu lado, a *Geração Y* ou *millennial*, privilegiam a satisfação pessoal à laboral, procurando desafios profissionais a todo o momento. Estes nativos digitais necessitam de desafios constantes e a curto prazo. São pouco contestadores, pois encontram-se mais concentrados nos objetivos pessoais do que as organizações. Transpiram a camisola pela empresa, mas não a vestem como acontecia com as gerações antecessoras. São agressivos no que se refere a obter resultados de curto prazo e no contexto laboral têm grandes ambições (Box1824, 2012).

Para Gonçalo Simões, líder de recrutamento da Deloitte Portugal (Mateus, 2017), esta é a geração mais interessante e desafiante de todos os tempos. É uma geração que aborda o trabalho numa perspetiva de aprendizagem e experiência, onde reina um pouco de insatisfação e impulsividade inerente à idade.

Os *millennials* têm uma mentalidade digital, fluida e coletiva, estando a alterar a forma como se vai trabalhar no futuro. Estão a fazer com que o trabalho esteja sempre presente em qualquer momento e em qualquer lugar. Economia criativa, novas profissões e atitude empreendedora é a marca desta geração. O mais importante para estes nativos digitais é desfrutar o prazer que leva à realização de um projeto (Box1824, 2012).

Os indivíduos da *Geração Z*, os *Centennials*, talvez por presenciarem um contexto social mais difícil (crise de 2008) são mais realistas e pragmáticos do que os *millennials*. É uma geração que pretende trabalhar para não passar necessidades. O dinheiro não é tudo. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é fundamental. Esta perspetiva perante o trabalho vai levantar enormes desafios ao empregador, designadamente no que respeita à sua retenção. É uma geração exigente e esclarecida, que exige planos de carreira e de progressões transparentes e alternativos. Elegem organizações com uma cultura de comunicação aberta, flexível, informal e direta entre chefes e colaboradores. É uma geração que pensa rápido, vive do imediatismo e tenta resolver os problemas de uma forma rápida utilizando a tecnologia digital (Mateus, Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de trabalho, 2017).

Um estudo realizado pela Society for Human Resource Management (2014) revela que além das diferenças, também há semelhanças. Este estudo evidenciou que os *Baby Boomers* e os *millennials* valorizam os mesmos fatores de motivação. Ambas as gerações enumeram a remuneração como o fator mais importante para a satisfação no trabalho, seguida pela segurança no emprego e o ambiente no trabalho. Porém, as diferenças entre gerações começam a acentuar-se quando são avaliados fatores como os cuidados de saúde ou os associados à aposentação. No que respeita a cuidados de saúde, 66% dos *Baby boomers* elegem este fator como muito importante, enquanto só 55% dos *millennials* o fazem. A discrepância aumenta quando é avaliado o fator tempo no trabalho. Neste fator motivacional, 50% dos *millennials* consideram muito importante a flexibilidade no trabalho, no sentido de equilibrar a vida pessoal com a vida laboral. Só 40% dos *Baby boomers* elegeram este fator como muito importante. Porém, os fatores mais diferenciadores são os que se relacionam com o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira, sendo estes fatores mais valorizados pelos *millennials*.

Diferenças que são confirmadas pelo Managing the Multigenerational Workplace da UNC Kenan-Flagler Business School, e que permitiu a Kelly (2014), afirmar que a ligação que os *millennials* têm com a internet influenciou de sobremaneira a forma como vivem e trabalham. Designadamente como: comunicam; procuram informação; resolvem os seus problemas; e, se envolvem com os seus pares. O estudo conclui que esta forma de estar e atuar trouxe alguns problemas para o local de trabalho, provocados designadamente pela forma como se relacionam e como gerem o fluxo de informação. Estes nativos digitais esperam informações constantes e imediatas, comunicam através de texto e não admiram hierarquias, onde a comunicação se faz num só sentido.

Em oposto, o estudo conclui que os *Baby Boomers*, que foram habituados a trabalhar em estruturas hierárquicas, onde a informação é restringida e a progressão na carreira depende muito das relações pessoais, privilegiam a hierarquia e os contatos pessoais. Os *millennials*, fruto da proteção parental a que foram sujeitos (ambientes mais permissivos), são menos adversos à autoridade do que os indivíduos da Geração X.

As diferenças intergeracionais são confirmadas pela pesquisa realizada por J. Bret Becton da University of Southern Missipi e citada por Kelly (2014) onde se apurou que os *Baby Boomers* são “leais, diligentes e orientados para o resultado”, a *Geração X* é

“individualista, desconfiada da autoridade e não é leal”; e os *millennials* pretendem realizar um trabalho com propósito, que lhe permita associar o trabalho ao lazer.

Em Portugal e segundo o *Employer Brand Research* da Randstad Portugal (2017) os *millennials* também se caracterizam por terem preferências diferentes. Enquanto os portugueses, no geral, identificam a remuneração como a maior preocupação aquando da procura de um emprego (58%), seguido da segurança do trabalho (46%), do equilíbrio entre vida pessoal e profissional (45%) e do ambiente de trabalho agradável (43%) e oportunidade de progressão na carreira (35%), os *millennials* valorizam mais o ambiente de trabalho e a possibilidade de compatibilizar vida pessoal com a vida profissional. Só depois aparece a segurança no trabalho e os benefícios económicos.

As diferenças no contexto laborar são de salutar, desde que correspondam a uma complementaridade. Já o mesmo não se pode afirmar quando as diferenças geracionais podem originar conflito, como revela o *Managing the Multigenerational Workplace* (Kelly, 2014, p. 12). Foram identificadas situações conflituosas entre as diferentes gerações, sendo que as situações mais críticas acontecem entre os *Baby Boomers* e os *millennials*. Os *Baby Boomers* vem os *millennials* e a *Geração X* como pouco disciplinadas. Por seu lado, a *Geração X* vê os *millennials* como arrogantes e os *Baby Boomers* como resistentes à mudança, defensivos e pouco criativos. Já os *millennials* acusam os *Baby Boomers* e a *Geração X* de serem lentos a responder a solicitações e pouco inteligentes na resolução de conflitos.

Uma pesquisa desenvolvida pela Multigenerational Global da IBM (Baird, 2015), onde foram entrevistados 1800 colaboradores de 12 países, revela que a grande diferença entre a geração *millennial* e as suas antecessoras encontra-se na sua proficiência digital, visto terem crescido rodeados de tecnologia. Por exemplo, ao contrário das restantes gerações os *millennials* têm uma estratégia de uso das redes sociais bem definida: sabem o que querem comunicar, onde e como. Não se mostram disponíveis para usar os seus perfis sociais para fins laborais, ao contrário dos *Baby Boomers*. Porém, no que respeita aos objetivos de carreira, reconhecimento, estilos de liderança e trabalho de equipa, o estudo conclui que as expectativas são muito semelhantes em todas as gerações. Todas elas pretenderem segurança financeira e criar impacto positivo no local de trabalho.

O mesmo se conclui através de uma pesquisa efetuada pela UNC Kenan-Flagler Business School (White M. , 2011) onde se evidencia que o desejo mais forte de todas as

gerações é o de ter estabilidade no emprego e oportunidade de progredir na carreira. O estudo apurou que de uma forma geral todas as gerações prosseguem os mesmos objetivos, que passa por “trabalhar em projetos desafiantes, ter compensações competitivas, oportunidades de desenvolvimento profissional, tratamento amigável e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal” (White M. , 2011, p. 7).

Capítulo 4 – Os *millennials* em contexto de trabalho

4.1. Os *millennials* e o trabalho

Como refere a Diretora-geral da PHD Portugal, Sandra Alvarez (2016), os *millennials* são a primeira geração digital e global. Nasceram e cresceram num ambiente de inovação e desenvolvimento tecnológico, que faz com que vivam em perfeita harmonia com dispositivos móveis, redes sociais e comunicação em tempo real. Realidade que lhe proporciona um contínuo fluxo de informação, levando-os a realizar várias tarefas em simultâneo. Esta envolvente faz com que tenham um desejo constante de experimentar novas experiências, o qual se traduz no desejo de uma progressão rápida e na busca constante de novas oportunidades e desafios profissionais.

No trabalho, são impacientes, o que compensam com a grande velocidade de conexão que têm com o mundo. Projetos que só têm resultados a longo prazo não os estimulam. Necessitam de constante feedback para sentir que seus esforços estão a ser reconhecidos. As hierarquias rígidas não agradam a estes jovens ansiosos, que descobrem as coisas por si próprios, recorrendo a fontes informais de informação e fazendo uso de diversos canais. Para os *millennials*, mais importante do que ter um emprego, é ter um propósito. A mobilidade, os espaços de trabalho partilhados e a possibilidade de definir os seus horários, são essenciais para a seu comprometimento. Necessitam de grande flexibilidade e autonomia, adorando os desafios que lhe permite colaborar e criar coletivamente. O lema destes jovens é “viver o presente sem ilusão do futuro, o qual pode ser controlado” (Box1824, 2012).

Esta evidência é confirmada pelo estudo “Emprego, mobilidade, política e lazer”, do Observatório Permanente da Juventude (Lobo, Ferreira, & Rowland, 2015), onde se conclui que os *millennials* têm grande ambição, designadamente a de chegar ao topo da hierarquia. Outras das evidências da pesquisa é a de os *millennials* serem multitasking e estarem aptos a

fazer de tudo um pouco. Qualidade que é atribuída ao facto de terem crescido num ambiente em permanente mudança, que lhes exigiu que fossem versáteis e generalistas. Qualidade exponenciada pelo facto de a sociedade exigir cada vez mais experiências diversificadas e competências informais. Com frequência se vê um jovem ser barman, designer, guia turístico, condutor da Uber e/ou tradutor. O estudo refere ainda que para esta geração o mundo não tem fronteiras e o emprego para eles é global.

Globalidade que se encontra espelhado num artigo do observador digital, onde Correia (2016) descreve a presença em Junho de 2016 de 300 nativos digitais em Lisboa. Segundo o autor, estes nativos digitais estão a desenvolver uma nova corrente designada por “nomadismo digital”, que não é mais do que viajar de cidade em cidade ou de país em país, continuando a desenvolver o seu trabalho à distância, mantendo as rotinas laborais. Para tal, apenas necessitam de um computador ligado à internet. Esta é a forma que encontraram de “fazer frente à insegurança e à instabilidade no trabalho, tornando-se viajantes invés de emigrantes” (Correia, 2016).

Para Barbedo (2017), estes nómadas digitais optam por trabalhar à distância, no sentido de conciliarem trabalho e lazer. Foi o que se conclui numa conferência realizada no dia 9 e 10 de setembro em Lisboa, onde se debateram temas sobre o nomadismo laboral e onde estiveram presentes cerca de 600 nómadas digitais de toda a parte do mundo.

No âmbito profissional, Mendonça (2015) refere que os *millennials* portugueses são extremamente ambiciosos, desejando ser os melhores em tudo. No entanto, uma grande percentagem viu-se obrigada a emigrar para encontrar emprego. Os que ficaram, embora sejam os mais bem qualificados de sempre, recebem abaixo da média nacional, sendo que cerca de 40% pondera emigrar. A taxa de desemprego deste grupo etário é três vezes a nacional (38,8%). Talvez, seja por isso que dão menos importância ao dinheiro do que as gerações antecessoras, privilegiando o “prazer, o bem-estar no trabalho e o crescimento profissional” (Mendonça, 2015).

Para Correia (2016), os *millennials* cresceram descobrindo que os empregos para a vida já são poucos e que o dinheiro, embora importante, não é prioritário. O que conta é ser feliz, nem que para isso seja necessário procurar experiência e desafios constantemente.

De encontro a esta conclusão vai um estudo do Centre Women Business da Universidade de Bentley (Bentley University, 2016) onde ficou demonstrado que os

millennials não sacrificam a vida pessoal em prol do sucesso no trabalho. Eles pretendem antes explorar os seus interesses e desenvolver o seu etilo de vida. Para estes nativos digitais a vida pessoal tem prioridade sobre os objetivos profissionais, sendo que os valores pessoais se sobrepõem em muito aos elogios ou reconhecimento profissional. Esta geração está a questionar a regras do trabalho, concluindo que só em conjunto as conseguem mudar.

O estudo evidência que embora o sucesso profissional seja importante, a família sobrepõe-se ao êxito laboral. Para esta geração saber que se está a fazer o bem é superior ao sucesso profissional. O principal objetivo para a grande maioria dos nativos desta geração é ter um casamento de sucesso e ser uma boa mãe ou um bom pai. Pretendem despende muito tempo com a educação dos filhos.

Através de uma pesquisa conduzido pela Morar Consultoria (Randstad, 2016), conclui-se que os *millennials* estão mais interessados em trabalhar naquilo que acreditam ou numa empresa que compartilhe os seus valores. Porém, tal só acontece quando o benefício monetário está resolvido. Assim, o estudo conclui que a retenção e o *engagement* dos *millennials* correlaciona positivamente com os benefícios financeiros e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Para César Gonçalves, *partner* da PwC Portugal (Mendonça, 2015), os *millennials* portugueses são a geração mais exigente da história, procurando além de um emprego, um trabalho que vá de encontro às suas expectativas e realizações pessoais. O mesmo se conclui no “Millennials@Work: Expectativas sobre as empresas e liderança em Portugal” (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2017), onde se identificaram evidências que os *millennials* portugueses: valorizam trabalho com significado e que tenha impacto na sociedade; valorizam a ética das organizações e decidem de acordo com os seus valores pessoais; e valorizam a progressão na carreira e esperam resultados imediatos.

Já em 2013, um estudo idêntico da Randstad (2013), tinha concluído que estes nativos digitais privilegiam o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e que são mais movidos pelo propósito do trabalho do que pelo salário. Não são muito preocupados com a segurança financeiro, o que lhe tem permitido, com facilidade, mudar de emprego, no sentido de encontrar algo que os realize.

O estudo de 2015 da Deloitte (2015) também evidenciou que os *millennials* querem trabalhar num emprego que tenha propósitos éticos. Para estes jovens a avaliação de um

negócio não pode ser só feito pelo sucesso financeiro, tem de ter presente o sucesso da comunidade onde se insere. Assim, por norma são caritativos, praticam o voluntariado e pertencem a uma organização comunitária.

No mesmo sentido vão as conclusões do Millennials Survey 2016 (Deloitte, 2016), onde se demonstra que esta geração não tem ambição de alcançar a fama ou acumular riqueza, preferem contribuir para o sucesso da organização ou gerar impacto na comunidade onde vivem.

Em Portugal e segundo uma pesquisa conduzida pela Randstad (2016) a maioria dos *millennials* identificaram o salário como o fator mais importante no momento da procura de um novo emprego, seguido pelo emprego estável e seguro e a oportunidade de progressão na carreira. Depois destes e por ordem decrescente vem a o ambiente de trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorização profissional, conteúdo de trabalho interessante, gestão forte e consciência social e ambiental.

Como corolário, o estudo refere que os jovens após terem assegurado a estabilidade no emprego e na remuneração, encontram-se orientados para uma boa formação, conteúdo de trabalho, flexibilidade e oportunidades de carreira. Os setores de atividade preferenciais são as tecnologias da informação, consultoria, saúde, setor do turismo, hotelaria e lazer.

Contudo, estas preferências não são confirmadas pelo Employer Brand Research de 2017 (Randstad Portugal, 2017). Este estudo evidência que os *millennials* elegem como mais importante na escolha de um emprego o ambiente de trabalho e a possibilidade de compatibilizar vida pessoal com a vida profissional, só depois mencionam a segurança no trabalho e os benefícios económicos. No que respeita às áreas preferenciais para trabalhar, a área das tecnologias é a preferida (51%), seguida pelas áreas das ciências da vida (50%) e do setor automóvel (49%). No entanto, o setor mais atrativo para trabalhar é o da saúde (62%), seguido pelos setores das tecnologias de informação e consultoria (56%) e do turismo, hotelaria e lazer (53%). O setor de retalho e grande consumo é o que apresenta maior reconhecimento da marca, mas é o que está menos bem posicionado quando se trata de atratividade para trabalhar (28%).

Em jeito de conclusão, refere-se que o trabalho para esta geração é feito a partir de casa com base num telefone ou computador portátil, ligado à rede. Não há horários. Para estes nativos digitais o trabalho deve ser feito em qualquer parte e a qualquer hora, confundindo-se

a vida pessoal com a profissional. Já não se justifica o horário das 8 às 17. Eles são muito bons na comunicação digital, o que lhes permite trabalhar a qualquer hora e em qualquer lugar. Como tem uma mente global e conexões globais, com facilidade trabalham em horários correspondentes a horários de trabalho em outros fusos horários.

4.2. Os *millennials* no local de trabalho

Dentro de três anos, ou seja, em 2020, preve-se que a geração *millennial* represente cerca de 50% da força de trabalho do mundo. Atualmente, já são cerca de dois terços e a sua atitude para com o trabalho e o conhecimento que possuem sobre as novas tecnologias estão a definir uma nova cultura no local de trabalho. Estão a mudar o local e a forma de trabalhar (Deloitte, 2016).

A constatação da Deloitte é confirmada por uma pesquisa realizada pela Cia Talentos (Florentine, 2015), onde se conclui que os *millennials* estão a introduzir alterações significativas no local de trabalho, estando a modificar a cultura organizacional das empresas e as suas estruturas de funcionamento. No entanto, estas alterações nem sempre são compreendidas pelos mais velhos, pois consideram-nas utópicas e designam os *millennials* como insubordinados, indisciplinados e informais.

Para Florentine (2015) esta insubordinação não é mais do que a procura de inclusão na corporação, negando a diferenciação por cargos ou *status*. A indisciplina foi a forma que encontraram para reduzir a burocracia e estimular a meritocracia. A informalidade foi o modo de mostrar que se pode manter a individualidade, e em simultâneo continuar a fazer parte de uma corporação.

Esta é uma geração incómoda no local de trabalho. Ao contrário do que era tradicional, que as ordens vinham de cima para baixo, sem grande questionamento, esta geração questiona muito e abertamente, nem que seja para demonstrar a sua insatisfação. Incomodidade que tem as suas vantagens, pois obrigam a chefia a “ser e a fazer melhor”.

Para Maurer (2013) esta é uma geração caracterizada por relações próximas e abertas, que não identifica barreiras hierárquicas quando se expressa. As reuniões de trabalho podem ser substituídas por conversas, pois têm pressa para concluir as tarefas.

Embora estejam a mudar a forma como se trabalha, o Centre Women Business da Universidade de Bentley (Bentley University, 2016), colocou em evidência que os *millennials* embora seja a geração mais instruída de sempre, quando chegam ao local de trabalho necessitam de aprender. Isto porque cresceram sobre forte proteção parental, não tendo experimentado grandes dificuldades. Muitos não estão preparados para trabalhar arduamente, nem para aceitar observações ou exigências. Da mesma forma que acontece em casa, esperam grande proteção no local de trabalho, o que nem sempre acontece.

Já William Strauss e Howe, citados por Emeagwali (2011), tinham identificado esta forte proteção parental durante a infância, o que levou a que crescessem com o sentimento de que eram muito especiais e importantes. Sentimento, que devido à sua desmesurada ambição, lhe causa grande pressão perante o sucesso. Contudo, por natureza são confiantes e otimistas no local de trabalho, procurando o trabalho colaborativo. Talvez por serem muito adversos ao risco, procuram constantemente o consenso do grupo, cultivando a ajuda mutua.

Para Dowd-Higgins (2013), os *millennials* pretendem fazer trabalho com propósito e de forma a sentirem-se parte do processo. Valorizam o trabalho em equipa e o trabalho com significado diz-lhe mais do que um grande vencimento. O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é fundamental, esperando trabalhar quando e onde quiserem. Como refere Florentine (2015), esta geração quer “flexibilidade, equilíbrio trabalho-vida pessoal, propósito e significado do seu trabalho”. Não negam o mundo corporativo, no entanto, se o trabalho não se identificar com os seus valores pessoais, facilmente procuram outras opções, podendo mesmo criar o seu próprio posto de trabalho.

Segundo o “Preparing for the Millennials Shift”, da Randstad (2013), os *millennials* trazem grande expectativas em relação ao trabalho, designadamente no que respeita ao como, quando e onde ele é feito. Tal resulta do facto de terem crescido numa sociedade digital, em que a tecnologia é uma extensão do corpo. Esperam encontrar esta realidade no local de trabalho, o que na maior parte das vezes não acontece. A pesquisa demonstra que são poucas as empresas que o garantem, o que constitui uma desvantagem competitiva, com fortes implicações para a atração e retenção destes nativos digitais.

A integração dos pares individuais como *smartphone*, *tabletes* e portáteis no local de trabalho é cada vez mais uma exigência destes nativos digitais (SocialBase, 2015). É que a utilização destes meios permite flexibilidade em relação ao local de trabalho, fator muito

valorizado. Pretendem trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora, comparecendo de uma forma eventual ou facultativa no local de trabalho. Apreciam a mobilidade, as viagens, os espaços de trabalho partilhados e a possibilidade de definir os seus horários de trabalho. Valorizam a autonomia e a independência, e adoram os desafios de colaborar e criar coletivamente.

Esta tendência encontra reflexo no crescimento do número de espaços de *coworking*. Segundo Barbedo (2017), de 2013 para 2017, o número de espaços de cotrabalho em Portugal passou de 42 para 87, localizando-se sobretudo em Lisboa e no Porto. Estes centros de *cowork* são utilizados principalmente por *millennials* que se encontram em início de carreira. Escolhem este modelo de trabalho pelo *networking*, pela possibilidade de criar sinergias e pela flexibilidade, informalidade, criatividade que estes ambientes proporcionam. É um modelo de trabalho em franca expansão, prevendo-se que a nível mundial o número de utilizadores em 2020 seja de cerca de 4 milhões.

Esta necessidade de sociabilização encontra-se comprovado num estudo realizado pela Cornerstone OnDemand e citado por Kaneshige (2013) onde se conclui que os *millennials* não são anti-sociais. Apreciam no local de trabalho uma boa conversa, à “maneira antiga”, *face-to-face*. Esta pesquisa revela ainda que os *millennials* no local de trabalho são mais parecidos do que se julga com as restantes gerações. Tem preocupações comuns, como seja o desejo de segurança no emprego.

No que respeita às expectativas do local de trabalho, um estudo da Oxford University, citado por Mateus (2016), conclui que no posto de trabalho estes nativos digitais valorizam o silêncio, no sentido de realizar as suas tarefas com tranquilidade. Para trabalhar bem, esta geração pede mais privacidade, mais silêncio e menos interrupções durante o dia. Segundo esta pesquisa, a tranquilidade no local de trabalho é fundamental para a felicidade e bem-estar dos *millennials*, sendo que alguns admitiram trabalhar com os dispositivos de comunicação desligados ou com auscultadores colocados, para desta forma se poderem focar no trabalho.

4.3. Os *millennials* e a tecnologia

Os *millennials* cresceram num período de grande evolução tecnológica, onde a tecnologia fez desde muito cedo parte do seu quotidiano. O relacionamento permanente com

diversos equipamentos eletrónicos incutiu-lhes comportamentos e atitudes que as gerações anteriores não tinham (Goldman Sachs, 2016).

São a primeira geração de nativos digitais e os grandes obreiros da era digital. Desde muito cedo assistiram a inúmeras transformações, designadamente na forma de comunicar através da tecnologia. Facto que fez deles uma geração tecnologicamente avançada e conetada, tornando-os muito habéis no uso dos meios tecnológicos. Segundo um apontamento do Fórum Económico Mundial (The Council of Economic Advisers, 2014) os *millennials* apreciam a inovação e a criatividade, que introduzirá grandes alterações no local de trabalho, tornando as empresas mais digitais. Como exemplo, é referido o *crowdfunding*, processo que permite angariar capitais online para o financiamento de projetos sem passar pelo financiamento tradicional.

Quando chegam ao mercado de trabalho e fruto do ambiente digital em que cresceram, imprimem aí alterações significativas, designadamente no que respeita a uso das tecnologias de informação. Para fazer face a estas exigências as empresas têm fomentado o desenvolvimento das tecnologias de informação, no sentido de lhe disponibilizarem informação instantânea, para assim poderem trabalhar como gostam, ou seja, em qualquer lugar e em qualquer momento.

No entanto e segundo a Randstad (2013), verifica-se que existe um *gap* entre o que as empresas disponibilizam e aquilo que os *millennials* ambicionam. Alisia Genzler, vice-presidente executivo da Randstad Technologies “refere que esta lacuna diminuirá à medida que o número de *millennials* se torne mais expressivo no trabalho” e ocupem lugares de chefia.

Embora a tecnologia não seja a ambicionada, esta pesquisa evidência que os *millennials* estão a aumentar o trabalho móvel e remoto, fazendo com que as empresas estejam a investir em periféricos móveis. A pesquisa também dá conta que os *millennials* pretendem usar cada vez mais os seus aparelhos móveis, identificando esta tendência como BYOD (Bring-your-own-device). Tendência que tem tido aceitação por parte das empresas, visto que a política BYOD permite melhor comunicação e colaboração entre pares. Porém, como conclui um estudo da CompTIA (2015), a utilização de meios próprios no local de trabalho está a levantar questões de segurança.

Para os *millennials* não interessa o tempo que passam a trabalhar. Interessa sim a realização da tarefa e a qualidade com que é realizada. Apreciam a liberdade e a

responsabilidade que lhes é dada, pelo que é importante facultar-lhe tecnologia que lhe permita trabalhar quando, onde e como querem. Para tal, necessitam apenas de uma ligação à internet (Florentine, 2015).

No que respeita às novas tecnologias, uma pesquisa da Morar Consultoria (Randstad, 2016), realizado em dez mercados globais, apurou que esta geração além de querer que as empresas incorporem tecnologia que permita usar as redes sociais, pretendem integrar tecnologias inovadoras como *Wearables*, realidade virtual, inteligência artificial, realidade aumentada, teleconferência, telepresença e robótica. O estudo evidenciou que estes nativos digitais ambicionam a integração de tecnologias sociais e emergentes no sentido de aumentar a produtividade e melhorar o equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho.

A pesquisa da Morar Consultoria evidenciou ainda que a comunicação e a colaboração permanente com os colegas de trabalho é de extrema importância para a satisfação dos *millennials*. Além de concorrer para a sua satisfação, melhora a forma que têm para desenvolver o seu trabalho. Não podemos esquecer que esta geração ignora o que é viver sem Internet. Estão sempre ligados, por norma num espaço privado e virtual, designadamente redes sociais como o Instagram, o WhatsApp, o Twitter, o Snapchat ou o Facebook.

Como refere Steve Tzikakis (2017), presidente da SAP EMEA, os *millennials* têm na maior parte das vezes melhor conhecimento e compreensão da tecnologia dos que os administradores das empresas. Olham de forma diferente para a tecnologia, pelo que estão mais interessados em melhorar as tecnologias existentes do que os processos. Pretendem que a tecnologia funcione de forma rápida e intuitiva, para ter acesso rápido à informação e através de diferentes canais e fontes. Ambicionam conectar-se com os seus pares, chefes e colaboradores de uma forma fácil e fluida. Para tal, têm produzido *software* empresarial que permite uma comunicação muito idêntica à comunicação que as pessoas usam no seu dia-a-dia. Segundo Steve Tzikakis, a geração *millennial* é a primeira a viver sobre o seu próprio modelo de negócio, fazendo com que as restantes gerações vivam sob as regras de negócio e de consumo que inventaram.

4.4. Os *millennials* e a liderança

Os *millennials* são uma parcela crescente da força de trabalho, estando a assumir progressivamente posições de liderança nas empresas. Segundo um estudo da Randstad (2015)

o desejo de ajudar os outros é a principal motivação para se tornarem líderes. Pretendem lutar contra as injustiças da sociedade, mesmo enfrentado as adversidades. Como motivações para ser líder referem a partilha de conhecimentos e habilidades e de tornar o mundo melhor. Quando questionados o que mudariam no trabalho se fossem líderes, cerca de metade respondeu: o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Porém, e segundo os resultados do “Generation Z and Millennials collide at work” (Randstad, 2016), os *millennials* não estão qualificados para liderar. Apresentam um défice de inteligência emocional, evidenciando que lhe faltam competências comportamentais e pessoais. Embora se considerem preparados para liderar, no desempenho da função não o demonstram. Necessitam de melhorar a persuasão, a influência, a comunicação e a gestão de conflitos, ou seja, as *softs skills*.

Talvez seja esta a explicação para que o critério da liderança seja um dos mais valorizados pelas empresas aquando da contratação destes nativos digitais (Deloitte, 2016). No entanto, os *millennials* demonstram grande descontentamento com a forma como as empresas estão a desenvolver-lhes esta competência, referindo que as empresas não estão a fazer o suficiente para garantir novos líderes.

O mesmo, segundo o “Millennials@Work: Expectativas sobre as empresas e liderança em Portugal” (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2017), se passa em Portugal. Os *millennials* consideram que as suas competências de liderança não estão a ser aproveitadas, nem a ser desenvolvidas, referindo que o seu trabalho tinha mais impacto se dedicassem mais tempo nas melhorias das suas competências e na discussão de novas ideias e abordagens.

Sofia Santa, Secretária-geral do BCSD Portugal, defende que as organizações têm de se adaptar ao estilo de liderança e aos desafios lançados por esta geração. Se tal não acontecer, serão trabalhadores desligados emocionalmente do trabalho e da organização. Segundo esta expertise as organizações terão de adotar “estilos de liderança mais democráticos que valorizem a empatia e a criação de laços emocionais” (Mateus, A geração inconformada que mudou o mundo do trabalho, 2017).

No que respeita à apreciação do líder, uma pesquisa da Morar Consultoria (Randstad, 2016) revelou que a qualidade que os *millennials* mais destacam do líder é a sua vontade de comunicar. Uma boa relação com o líder é o fundamental para um bom desempenho destes

nativos digitais. Eles apreciam conversas frequentes e contínuas, de onde resulte feedback constante. Esta postura é fundamental para o *engagement* e a retenção dos *millennials*.

Para Baird (2015), o chefe perfeito dos *millennials* não é alguém que lhes está sempre a dar pancadinhas nas costas, é antes aquele que é justo, correto e transparente. Tal é corroborado por um estudo da Society for Human Resource Management (2014), onde se conclui que os *millennials* admiram líderes éticos e sinceros e apreciam empresas onde o estilo de liderança seja aberto, transparente e inclusivo. Segundo esta pesquisa, os *millennials* esperam que os líderes reconheçam os interesses e as habilidades dos elementos da sua equipa, e que os orientem no seu desenvolvimento profissional. Anseiam por um apoio forte do seu líder, esperando que além de um amigo, o líder seja um treinador ou um mentor. Admiram mais o carisma e as competências, do que os títulos.

O mesmo se conclui no “The 2015 Deloitte Millennial survey”, da Deloitte (2015). Esta pesquisa revelou que os *millennials* admiram líderes que tenham pensamento estratégico, sejam inspiradores, simpáticos e visionários. Qualidades como profissionalismo, flexibilidade e integridade são muito valorizadas. Líderes visíveis e tecnicamente hábeis não são muito apreciados. No entanto, o estudo evidência que existe um desvio entre o que os *millennials* pensam da liderança e o que observam nos seus líderes. A pesquisa evidência ainda que a liderança autocrática e focada nos resultados financeiros não é o tipo de liderança que mais apreciam.

Porém, no estudo “O que a geração *millennial* está esperando das empresas”, desenvolvido pela SocialBase (2015), concluiu-se que se os *millennials* fossem líderes, a sua principal preocupação seriam os lucros da empresa, sem, no entanto, esquecer os colaboradores. Verificou-se ainda que uma grande maioria considera que os lucros são tão importantes como o desenvolvimento profissional e social. No que respeita às qualidades do líder, 82% referem que necessitam de líderes inspiradores, 59%, necessitam de líderes estratégicos, 36% necessitam de líderes com habilidade interpessoais, 26% necessitam de líderes visionários e 25% decisivos. Cerca de dois terços julgam-se preparados para ser líder e metade dos inquiridos ambicionam cargos de liderança.

4.5. Os *millennials* como empresários

Numa pesquisa conduzida pela Consultora Sage (2016), em 16 países, com o fim de concluir sobre as atitudes e motivações dos *millennials* na qualidade de empresários, constatou-se que uma grande percentagem considera que “se deve trabalhar para viver e não viver para trabalhar”. Cerca de 60% está disposto a sacrificar o lucro em proveito dos seus valores pessoais. Verificou-se ainda que metade dos inquiridos acreditam que no futuro o trabalho será feito com base em *smartphones*, no entanto, dizem valorizar mais as pessoas do que a tecnologia, embora estejam conscientes que no futuro a competitividade advém da tecnologia. O estudo conclui ainda que um terço quer criar o seu próprio negócio, sendo que metade destes acredita que vai criar mais do que um ao longo da vida.

A pesquisa demonstrou ainda que os *millennials*, na qualidade de empresários, valorizam a flexibilidade, de modo a poderem realizar o trabalho aonde, quando e como querem. Cerca de um terço pretende recrutar trabalhadores que comunguem dos mesmos ideais, estando abertos a discutir as ideias com eles, pois acreditam que o trabalho colaborativo é sempre melhor. Por acreditarem que o trabalho futuro será realizado através de plataformas móveis, a sua força de trabalho será cada vez mais externizada, visto acreditarem que as pessoas vão trabalhar cada vez mais de forma remota e através de dispositivos moveis. Consideram que assim conseguem estar em permanente contacto, podendo trabalhar a qualquer hora e em qualquer parte do mundo.

Segundo o “Walk wihth me” (Sage, 2016, p. 27), estes empresários querem “experiências personalizadas, instantâneas e amigáveis”. Quase metade dos *millennials* empresários inquiridos neste estudo consideram a burocracia muito desmotivadora, tendo uma ânsia constante de tornar os processos mais ágeis e eficientes, de forma a conseguirem ter acesso à informação de forma rápida e em tempo real. Rejeitam por completo processos desajustados que retardem ou impeçam a fluidez do trabalho. Para estes nativos digitais a tecnologia deve ser aproveitada para “aumentar a flexibilidade e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”.

Embora estes jovens empresários sejam guiados pelo desejo de ser independente e feliz no trabalho, o estudo revela que eles podem ser divididos em diferentes segmentos, cada um com suas as próprias esperanças, medos, preocupações e formas de trabalhar.

Neste estudo foram identificadas cinco personalidades distintas de empresários *millennials*. Os planificadores, que se caracterizam por serem metódicos e planearem de forma detalhada. Os tecnológicos, que amam o seu trabalho e acreditam na tecnologia como forma diferenciadora, não sendo capazes de estar quietos. Os exploradores, que gostam do desconhecido e dão muita importância à imagem, tentando que ela seja a mais moderna possível. Os realistas, que gerem, conciliando o instinto com o método. Embora muito criativos, dependem da tecnologia para serem bem-sucedidos. E, os aventureiros, que estão sempre à procura de novos desafios. Aborrecem-se com facilidade, não se preocupam com as aparências e gostam de trabalhar em equipa.

4.6. Atração e retenção dos *millennials*

Um quinto dos profissionais desta geração mudou de emprego em 2015. Esta é uma das conclusões a que se chegou numa investigação conduzida pela Gallup (Clifton, 2016), onde se apurou que 85% dos jovens não se encontram “emocionalmente e comportamentalmente ligados ao seu trabalho ou empresa”. Segundo este estudo, que tem por título “How the Millennials want work and live” a lealdade dos *millennials* para com as organizações é baixo. Por norma, estes nativos digitais pretendem ter mais do que um emprego durante a vida. É uma geração que não se encontra comprometida com a organização, mudando sempre que deixe de se identificar com os seus valores. Está constantemente à procura de novos desafios.

Neste estudo apurou-se que esta geração considera que as empresas não estão a ir de encontro às suas expectativas, motivo pelo que as abandonam com facilidade, procurando novas oportunidades. Tal não quer dizer que não valorizem a segurança no emprego, pois o estudo demonstra que eles querem empregos estáveis e adequadamente remunerados, onde se possam sentir emocionalmente comprometidos.

À mesma conclusão chegou uma pesquisa do Nightingale (2011) onde se conclui que os salários competitivos e a oportunidade de crescimento profissional são os principais fatores de atração dos *millennials*. A investigação demonstrou ainda que a transparência é um fator muito considerado por estes nativos digitais. Cresceram rodeados de tecnologia de informação e comunicação, contexto que fomenta um ambiente de transparência, onde se torna muito difícil esconder algo. Para eles não pode haver segredos. É necessário explicar o porquê das

coisas e em simultâneo criar um ambiente aberto e transparente. Querem saber tudo, pelo que sentem necessidade de estar próximo do centro de decisão. Não apreciam as hierarquias tradicionais. Querem estar próximos da administração, de forma a sentirem que as suas opiniões são ouvidas e tidas em consideração.

O mesmo se concluiu no “Millennial Survey 2016”, da Deloitte (2016), quando se apurou que a satisfação dos *millennials* é maior num ambiente onde existe uma cultura de trabalho criativo e inclusivo, invés de um ambiente autoritário e baseado em regras. Os *millennials* são defensores de uma comunicação aberta e livre, de uma cultura de apoio mútuo e de tolerância, onde exista um forte compromisso com a igualdade, a diversidade e a inclusividade.

Um outro fator de atração dos *millennials* é a presença da empresa no espaço digital. Segundo White (2015), o seu comprometimento aumenta à medida que se encontram conectados com a empresa. Estes nativos digitais têm a necessidade de partilhar, e aquilo que gostam e querem partilhar é o que a sua empresa está a fazer. Além da conectividade, o autor reconhece que para reter e atrair estes profissionais é necessário oferecer-lhes compensação justa, flexibilidade e um propósito.

Segundo Punit Renjen, CEO da Deloitte Global, a lealdade dos *millennials* às suas organizações é proporcional às oportunidades de desenvolvimento que estas lhes proporcionam, levando-o a referir que esta geração “atribui grande importância aos propósitos das suas organizações que vão para lá do sucesso financeiro, mantendo-se fiéis aos seus valores e às oportunidades de desenvolvimento profissional” (Deloitte, 2016).

No mesmo sentido vão as conclusões da Bentley University (2016), que no seu “Millennials in the work” apurou que para atrair e reter estes nativos digitais as empresas devem proporcionar flexibilidade na realização do trabalho e garantir oportunidades para que estes possam estar com a família. Conclui-se ainda que a retenção dos *millennials* correlaciona positivamente com o ambiente de trabalho e o relacionamento entre trabalhadores. Para a retenção destes nativos digitais é necessário mostrar-lhes que o seu trabalho é importante e tem impacto na sociedade. No que respeita à progressão na carreira, devem ser criados diversos “caminhos” para progredir, com prazos definidos para tal. As empresas que apresentarem diversos trajetos de carreira são as consideradas mais atrativas.

De acordo com o “Millennials@Work: Expectativas sobre as empresas e liderança em Portugal” (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2017) as organizações para atrair e reter estes nativos digitais devem repensar o conceito de carreira, prever a rotatividade, apostar no desenvolvimento profissional, promover a flexibilidade, transformar estruturas e promover novos conceitos de trabalho. O estudo identificou que “a melhor forma de os reter é deixá-los partir”. É natural que voltem, com mais conhecimentos. Ou, no mínimo, não saem com estigma, pelo que podem ser uns bons embaixadores. As carreiras destes nativos digitais são feitas de muitas entradas e saídas. É uma geração de inquietos e de insatisfeitos. Estão permanentemente atentos ao mercado de trabalho e às novas oportunidades, utilizando o *online* e as suas redes de contatos para conseguirem melhores oportunidades de trabalho.

Segundo Lori Goler, gestor de RH da Facebook e citada por Duarte (2016) existem cinco aspetos importantes para a sua retenção: realização; autenticidade; força; desenvolvimento profissional; e, iniciativa. A realização respeita à possibilidade de o *millennial* fazer um trabalho com propósito, que tenha impacto no meio onde vive. Devido às partilhas que se fazem nas redes sociais já não é possível manter segredos, pelo que é fundamental a autenticidade. Nas redes sociais, devemos ser autênticos, partilhando aquilo com que nos identificamos. Isto gera proximidade, tornando os líderes mais autênticos e afetivos. Força, respeita à possibilidade de fazerem aquilo que gostam e que melhor sabem fazer. É importante deixar as pessoas decidir por elas. Desenvolvimento profissional, prende-se com as oportunidades de desenvolvimento das competências profissionais. Iniciativa, não é mais do que encorajar, deixar ser autónomo e aceitar o erro. Nunca cortar a iniciativa.

Trabalho ético, onde seja reconhecido o mérito e o propósito daquilo que se faz, tem mais influência na retenção dos *millennials* do que propriamente o salário ou mesmo a promoção. Esta é a principal conclusão do “Digitalizing Your Business Strategy – Creating for Customers in the Digital Age” realizado em 2015, junto a 150 empresas da Europa pela Forrester Consulting (2015). A pesquisa conclui que os *millennials* apreciam ambientes de trabalhos criativos, colaborativos e sem rotinas, onde possam trabalhar simultaneamente em vários projetos .

À mesma conclusão chegou-se com o “Millennials Survey 2016” da Deloitte (2016). Esta pesquisa apurou que a melhor forma de atrair e reter os *millennials* é proporcionar-lhes tecnologia que permita networking e ambientes de trabalho colaborativos. Além do trabalho

colaborativo, são importantes fatores como a “flexibilidade, oportunidades de desenvolvimento e o propósito da organização”. Para Ounit Renjen, CEO da Deloitte Global, estes nativos digitais valorizam empresas que previligiem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de valorização, reconhecimento do mérito e que pratiquem uma “cultura empresarial ética, sólida e orientada para o humanismo” (Deloitte, 2016). Por outras palavras, empresas que se foquem mais nas pessoas do que no lucro e que tenham um impacto positivo para a sociedade.

No entanto, o estudo evidência que não é o que está acontecer, pois uma grande percentagem dos *millennials* pretende abandonar nos próximos anos a organização onde trabalha pelo facto da política de gestão das empresas não coincidir com o seu propósito de vida e de carreira. Talvez as empresas ainda não estejam preparadas para atender as necessidades destes nativos digitais. Como seja a de realização de trabalho flexível, de uma forma remota, que permita adaptar o trabalho ao seu estilo de vida.

Como demonstra o estudo, cerca de 88% gostavam de começar e terminar o seu trabalho às horas que escolhessem, 77% gostava de ter maior conectividade móvel e 75% gostava de exercer o trabalho a partir de casa ou em locais onde se sintam mais produtivos. Na opinião do CEO da Deloitte Global, esta possibilidade aumentaria a satisfação e a produtividade.

Este desejo é confirmado num estudo da CompTIA (2015) quando apurou que a tecnologia tem um papel importante na satisfação, retenção e atração destes trabalhadores. Quanto maior for a capacidade e inovação tecnológica maior será a retenção e atração. Porém, só uma pequena parte dos *millennials* reconhece a sua empresa como estando na vanguarda da tecnologia.

No “Kelly Global Workforce Index 2016” (Kelly Services, 2015) realizada em 28 países, a mais de 164.000 pessoas, a Kelly identificou uma mudança nas expectativas e atitudes dos novos trabalhadores, o que tem feito com que as organizações venham a testar novas formas de gestão, designadas por *Work-Life Design*. Esta nova abordagem consiste em horários flexíveis e opções de trabalho remoto, com recurso a tecnologias de acesso remoto, tais como videoconferência ou computação na nuvem.

O mesmo se concluiu com um estudo da Social Base (2015). À questão: o que o poderia levar a mudar de emprego? Uma elevada percentagem dos inquiridos, respondeu: salário justo, horário flexível e trabalhar a partir de casa.

Por sua vez, uma pesquisa da SHRM (Society for Human Resource Management, 2014), conclui: se os *millennials* estiverem feliz numa empresa, só 2% destes é que pretende sair nos dois primeiros anos. Se tal acontecer, 40% pretende estar por um tempo superior a 20 anos. A melhor forma de os reter é: oferecer perspectivas de crescimento; ambientes de trabalho com relações respeitadas e positivas; desafios constantes; e planos de desenvolvimento individualizados.

Relativamente aos valores, uma pesquisa da Bentley University's Center Women&Business (2016), conclui que os *millennials* se percebem como verdadeiros, não se demonstrando disposto a comprometer os seus valores familiares e pessoais. As responsabilidades familiares e as aspirações pessoais sobrepõem-se aos objetivos profissionais. Ser-se bem-sucedido no trabalho não significa ter sucesso na vida. Para esta geração é mais importante a marca que deixa no mundo do que propriamente o êxito profissional.

No que respeita à taxa de *turnover*, um estudo da Deloitte University Press (2015), demonstrou que a taxa de mudança de emprego dos *millennials* não difere muito das gerações antecessoras. Segundo o estudo, este fenómeno deve-se mais à idade jovem do que ao fator geração. Quando se é novo, tem-se mais propensão para correr riscos. Outro fator indicado como responsável pelo *turnover* é a economia. Quando melhor estiver a economia, maior é o *turnover*. Porém, o estudo revela que existem fatores internos às organizações que influenciam o turnover. Ou seja, a retenção dos *millennials* aumenta quando são tratados de uma forma personalizada e não como uma massa homogénea.

Também um estudo da Oxford University, citado por Mateus (2016), conclui que as aspirações de carreira desta geração encontram-se orientadas para o bem-estar e para a criação de um mundo melhor. A melhor forma de os reter e atrair é praticar uma política de recursos humanos que compatibilize o trabalho com a família e proporcione evolução profissional.

Neste âmbito, o *Survey de 2017* da Deloitte (2017), revela que fruto da ambiguidade e da incerteza em que se vive, bem como dos resultados da crise económica-financeira de 2007/2008, os *millennials* estão menos propensos a deixarem os empregos que lhe dêem

segurança e estabilidade. Verifica-se um aumento da lealdade às organizações. O tempo admitido para permanência na empresa aumentou, rondando os 5 anos. Dois terços dos inquiridos preferem ter um emprego a tempo inteiro. Poderá ser o resultado da recente crise económico-financeira, onde se verificou dificuldade em ingressar no mercado de trabalho.

Neste estudo é ainda evidenciado que o propósito da empresa e a sua consciência social são fundamentais para a motivação e satisfação destes trabalhadores, sendo que a retenção aumenta proporcionalmente ao envolvimento dos trabalhadores em ações de beneficência. No entanto, os *millennials* são unânimes a dizer que as grandes empresas podem fazer mais pela sociedade.

No que respeita à flexibilidade, a pesquisa confirma as conclusões de outros estudos. Ou seja, existem evidências que esta aumenta o desempenho e a retenção. Além de aumentar a produtividade, os resultados indiciam que a flexibilidade contribui para o bem-estar, saúde e felicidade do trabalhador. Os que trabalham em empresa que praticam flexibilidade são mais leais e produtivos (Deloitte , 2017).

Do exposto pode-se concluir que as organizações para reter estes nativos digitais terão de proporcionar ambientes de trabalho que promovam: flexibilidade; comunicação; inovação; trabalho autónomo; treino contínuo; oportunidades de crescimento; e metas claras e mesuráveis. Têm ainda de adequar a organização do trabalho às exigências da revolução tecnológica e às preferências e necessidades destes profissionais, que dominam o mundo digital e estão conectados 24 horas por dia.

4.7. Os *millennials* e a carreira profissional

As aspirações de carreira dos *millennials*, conjugadas com as atitudes que têm com o trabalho e com o conhecimento que possuem das novas tecnologias, estão a alterar a cultura e o conceito de trabalho. Segundo um estudo da PwC (2011), em 2020, os *millennials* serão cerca de 50% da força de trabalho do mundo, sendo que a sua característica mais diferenciadora é a afinidade que têm com o mundo digital. Esta é a primeira geração que está a entrar no local de trabalho mais bem preparada do que aquelas que já lá estão. O estudo da PwC evidencia que as rigidez das estruturas organizacionais não lhes agrada, causando-lhes desconforto, visto terem o ansejo de progredir rapidamente na organização.

Quando nesta pesquisa (PwC, 2011) foram questionados sobre o benefício que mais valorizam na escolha de uma profissão, referiram: treino e desenvolvimento (22%), flexibilidade no horário de trabalho (19%), vencimento (14%) e seguro de saúde (8%). Uma outra conclusão deste estudo é que os *millennials* querem que o seu trabalho tenha um propósito, que contribua para uma causa justa, de forma poderem orgulhar-se dele. Verificou-se que evitam trabalhar para setores que consideram que têm uma imagem negativa. Por este motivo, 14% dizem não querer trabalhar no setor petrolífero. Na Irlanda, 30% não querem trabalhar no setor financeiro, 26% dos chineses não querem trabalhar na segurança e 49% dos africanos dizem não querer trabalhar no setor público. Na análise geral, verifica-se que a indústria petrolífera, a defesa, a segurança e o setor público são setores que devido à imagem negativa são evitados pelos *millennials*.

Em Portugal, são cerca de 23% da população ativa e de acordo com o Millennials@Work: Expectativas sobre as empresas e liderança em Portugal” (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 2017) trabalham para viverem sem necessidades, mas não têm o objetivo de enriquecer. Estão dispostos a ter mais do que um emprego e não querem um emprego para a vida. Pretendem carreiras *boomerang*, ou seja, a possibilidade de entrar e sair sucessivamente da mesma empresa, ocupando lugar idêntico quando regressarem.

Para Gonçalo Simões (Mateus, 2017), sócio e líder de recrutamento da Deloitte Portugal, a geração *millennial* trouxe para as discussões no âmbito da GRH conceitos como: gestão do talento; flexibilidade; projeto de carreira; equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Para este diretor de RH os *millennials* provocaram uma revolução nos métodos e formas de gerir e atrair pessoas para as organizações. Tornaram as chefias mais próximas e abertas aos colaboradores e a gestão dos talentos estendeu-se a toda a cadeia de valor.

O Bentley University's Center Women&Business (2016) conclui que ser bem remunerado é um dos principais objetivos laborais dos *millennials*. A par desta conclusão, apurou-se que na escolha de uma profissão elegem como prioridade a segurança financeira a longo prazo e a possibilidade de construir riqueza. A estes fatores, segue-se a oportunidade de aprenderem e desenvolverem as suas competências, nem que para isso tenham de fazer alguns sacrifícios, sempre com o fim último de garantir a estabilidade financeira e o desenvolvimento profissional.

O estudo demonstra ainda que os *millennials* privilegiam profissões onde são valorizados e reconhecidos, sendo que só uma pequena percentagem (30%) está disposta a trabalhar em locais com que não se identifique. Elegem como fatores mais importantes da vida ser bem-sucedido no casamento (63%) e ser bom pai (57%), pelo que a carreira ideal é aquele que permite passar algum tempo com a família (Bentley University, 2016).

O mesmo se concluiu no “Managing the Multigenerational Workforce” (CompTIA, 2015) quando se apurou que no momento da procura de um emprego o salário conta menos do que o equilíbrio entre a carreira e a vida pessoal. Verifica-se uma mudança nas prioridades, sendo privilegiado o equilíbrio entre a carreira e a família.

O “How the Millennials want work and live” da Gallup (Clifton, 2016) conclui que os cinco fatores mais importantes na escolha de uma profissão, são: “oportunidades para aprenderem e se desenvolverem; qualidade do chefe, qualidade da gestão, tipo de atividade e oportunidades de promoção”. É de salientar que entre os fatores mais elegíveis para a escolha de uma profissão não consta a remuneração.

Será que os *millennials* são mais idealistas do que os antecessores? Talvez não, visto que têm uma relação ambígua com o dinheiro. Consideram que “têm dinheiro para comprar aquilo que precisam, mas não chega para comprar aquilo que gostariam de ter” (Bentley University, 2016). Isto é, o vencimento é muito importante, porém, não é tudo. Existem muitas outras variáveis que contam, tais como o propósito do que fazem ou a identificação com os valores e práticas da organização, no qual se inclui o feedback. Feedback, que para estes nativos digitais é extremamente importante, embora esta nem sempre aconteça como desejam.

Embora nas pesquisas apresentadas o equilíbrio entre vida profissional e pessoal seja muito valorizado, o “Millennial Survey 2016” (Deloitte, 2016), demonstrou que os fatores de índole económica (vencimento e benefícios financeiros) são os que mais pesam na escolha de um futuro emprego. Só a seguir vem a possibilidade de conjugar vida profissional e vida pessoal, bem como a possibilidade de progredir ou assumir cargos de liderança. A possibilidade de ter um regime de trabalho flexível, o desenvolvimento profissional e a razão de ser do trabalho classifica num terceiro grupo.

No que respeita a Portugal, o “Kelly Global Workforce Index”, da Kelly Services (2015), conclui que 75% dos trabalhadores portugueses na hora de escolher entre dois empregos opta por aquele que melhor concilia a vida pessoal com a vida profissional. Em

comparação com 2012, verificou-se um aumento de 30%. O estudo revela ainda que 34% dos trabalhadores portugueses está disposto a sacrificar o vencimento em troca de horários mais flexíveis e trabalho remoto.

Este estudo demonstra ainda que os programas de bem-estar proporcionados pelas empresas são muito valorizados, pois, concorrerem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Existe ainda uma percentagem elevada de trabalhadores (45%) que valoriza a participação em projetos inovadores, como por exemplo voluntariado. Embora o estudo respeite a todas as faixas etárias, é na geração *millennial* que estas tendências mais se evidenciam.

Estes dados são confirmados numa investigação realizada pela Spark agency (2016), com jovens estudantes universitários portugueses de gestão e economia. Esta pesquisa, designada “As Empresas Mais Atrativas de Portugal”, apurou que os principais objetivos de carreira para esta geração são: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; ter segurança e estabilidade no emprego; e trabalhar num local competitivo, onde se sintam desafiados intelectualmente.

Para concluir e com base numa pesquisa da SHRM (Society for Human Resource Management, 2014), refere-se que para os *millennials* estabilidade significa carreira sólida, segurança, independência e crescimento profissional e não acomodação, vida fácil e emprego. A estabilidade encontra-se ainda associado à felicidade, ao crescimento, ao desenvolvimento, ao dinamismo, ao conhecimento e aos desafios. Para esta geração, qualidade de vida significa bem-estar físico, emocional e social, tempo para a vida pessoal, equilíbrio entre trabalho, família e lazer, nível de pressão equilibrada e fazer o que se gosta.

4.8. Os *millennials* e as organizações

Será que a relação entre o empregador e o empregado vai existir no futuro? Esta foi uma das questões levantadas por Guy Ryder, Diretor-geral da Organização Internacional do Trabalho, quando se deslocou a Lisboa para participar num debate no âmbito das comemorações do centenário do Ministério do Trabalho e da Segurança Social. Num período em que a inovação tecnológica avança a grande velocidade, com a computação e a automação a instalar-se nas organizações, substituindo uma grande parte da força de

trabalho humana e tornando as relações laborais cada vez mais precárias, é de crer que as relações futuras entre empregado e empregador sejam, no mínimo, diferentes (Ryder, 2016).

No entanto, esta alteração não resultará somente deste acontecimento. É que as novas tecnologias permitem a utilização de meios de comunicação interativos que possibilitam a qualquer pessoa ter acesso a um nível de informação (em quantidade e qualidade) impensáveis há bem pouco tempo, fazendo que qualquer trabalhador disponha de informação que no passado se encontrava à disposição de poucos. Facto, que associado a uma maior interatividade, possibilitou que cada trabalhador tenha um papel mais interventivo na vida da organização, fazendo que o modelo organizacional tradicional, que se baseava no modelo piramidal, se transforme num modelo em rede, onde o poder se torna mais difuso e diluído.

Assim, os conceitos de autoridade e de poder, bem como os critérios de interação e de participação no processo decisório estão assumir novas formas, provocando alterações nas relações de trabalho e na forma como as pessoas se relacionam nas organizações, designadamente as que pertencem à geração *millennial*.

Estas alterações encontram-se documentadas no site internacional de recrutamento e gestão de carreiras Glassdoor (Glassdoor, 2016) onde se constata que as empresas mais valorizadas para trabalhar são aquelas que permitem trabalhar a partir de casa, que oferecem flexibilidade de horário, oportunidade de progressão reais, bons níveis salariais, benefícios extrassalariais, políticas de *free-food* e eventos constantes de confraternização e *networking*. Fatores como a honestidade, a transparência e a inovação com que são desempenhadas as tarefas quotidianas, o espírito de equipa e a conciliação trabalho família, também são muito valorizados.

As organizações mais apreciadas são aquelas que valorizam os seus profissionais e que fomentam uma cultura centrada no reconhecimento, na valorização do mérito e na cooperação. Os *millennials* procuraram mais da vida, do que do trabalho. Para estes nativos digitais o dinheiro não é tudo. Na escolha de uma empresa privilegiam aquelas que lhes oferecem algo mais do que um bom salário. Esta é uma conclusão do “Millennials at work: Reshaping the workplace” da PwC (2011). A uma questão onde se perguntava o que torna uma empresa mais atrativa para trabalhar, 52% responderam oportunidade de progredir na carreira. Só depois vem o salário competitivo (44%), programa de treino e desenvolvimento excelente (36%),

benefícios de saúde e aposentação (31%), flexibilidade no trabalho (21%) e oportunidades internacionais.

Além de desejarem progressão na carreira, os *millennials* são leais às empresas que lhes permitam ser fiéis aos seus valores: pessoais e familiares. Esta é uma das conclusões de um estudo do Centre Women Business da Universidade de Bentley (Bentley University, 2016) onde ficou evidenciado que os *millennials* não estão dispostos a abrir mão dos seus valores pessoais e familiares. Caracterizam-se por serem autênticos e muito arraigados à família. Segundo esta pesquisa, colocam o sucesso familiar à frente do êxito profissional. No entanto, não o enjeitam, pois constitui uma das aspirações mais importantes da vida, visto que elegem a segurança e a estabilidade financeira da família como prioridade, nem que para isso tenham que fazer algum sacrifício, como seja viajar com frequência (69%) ou trabalhar ao fim-de-semana (53%).

A SocialBase (2015), num estudo que desenvolveu para concluir o que é que os *millennials* esperam das empresas, verificou que muitas das vezes mudam de emprego por não se conseguirem adaptar às regras rígidas que lhes são impostas, procurando outra com normas de trabalho mais flexíveis. Nesta pesquisa conclui-se ainda que não se encontram apegados a cargos de prestígios e a altos salários, nem apreciam formalidades e burocracia. Procuram um sistema baseado na meritocracia e na remuneração variável, que alavanque o potencial do trabalhador. Nas empresas procuram trabalho em equipa e em ambientes colaborativos, que lhes permita desenvolver projetos inovadores, onde os resultados pertencem a todos e não só aos dirigentes. A pesquisa evidenciou que os *millennials* nas empresas além de trabalho, procuram qualidade de vida e satisfação.

Para tal e segundo o “Managing the Multigenerational Workforce” (CompTIA, 2015) preferem empresas que mostrem preocupação na conciliação entre o trabalho e a família e onde a opção de trabalho a partir de casa seja encarada de forma natural. A generalidade dos profissionais desta geração está mesmo disposta a aceitar reduções salariais se isso garantir a possibilidade de trabalhar remotamente e a partir de qualquer local. As empresas que não demonstrem abertura a esta possibilidade são vistas como antiquadas e estão longe das suas preferências.

Para o evitar, um número considerado de empresas americanas está a dar oportunidades aos trabalhadores de gerirem o seu tempo no local de trabalho. De acordo com

uma pesquisa da SHRM (Society for Human Resource Management, 2014) cerca de 57% das organizações americanas estão a facultar trabalho flexível aos seus empregados. Esta flexibilidade pode incluir teletrabalho completo ou parcial, horário flexível ou semanas de trabalho comprimidas. Ainda, segundo esta pesquisa, de 2012 para 2013, verificou-se que a percentagem de trabalhadores que usufruem de trabalho flexível aumentou de 34% para 45%. Esta pesquisa apurou que na escolha da empresa para trabalhar os *millennials* elegem fatores como: desenvolvimento profissional; fazer o que se gosta; ter boa imagem no mercado; possibilitar desafios constantes; qualidade de vida; e salário e benefícios diferenciados.

Porém, o “Millennials Survy 2016” (Deloitte, 2016), identifica um desajustamento entre o que os *millennials* ambicionam e o que a empresa oferece. Contudo, consideram que a estratégia das empresas a longo prazo assenta nos valores em que acreditam. Ou seja, o sucesso da empresa vai para lá do desempenho financeiro, devendo a gestão focar-se nas atividades e comportamentos que privilegiem a sustentabilidade a longo prazo. Embora tenham presente que o sucesso financeiro da empresa é importante para a sustentabilidade, para eles não é suficiente. É necessário cultivar valores como a confiança e a integridade, colocando os trabalhadores em primeiro lugar.

Para estes nativos digitais, o sucesso a longo prazo das empresas assenta na melhoria das competências dos trabalhadores, em vencimentos compatíveis, em níveis de satisfação elevada, na criação de emprego e no impacto positivo dos produtos e serviços por elas produzidas. Produtos que devem ser inovadores e diferenciadores. Justificação para o facto de os fatores mais apreciados aquando da escolha de uma empresa para trabalhar serem a qualidade dos produtos e dos serviços produzidos e a satisfação dos trabalhadores e dos clientes. Além destes fatores, também classificam bem a inovação e a eficiência.

Nas empresas apreciam um contexto profissional ético, com uma missão sólida, em que é reconhecido o mérito e o estímulo à aprendizagem constante. Além destes fatores, valorizam os cuidados que as empresas têm com o ambiente e a sua responsabilidade social. Os *millennials* esperam que as empresas sejam um parceiro da comunidade, contribuindo para uma causa da sociedade. Estas são as conclusões de um estudo da Bentley University (2015), onde se pode ler que os *millennials* “não avaliam a empresas só pelo que produz, mas também pelo impacto positivo que tem na comunidade onde se inserem”.

Conclusões corroboradas pelo “Deloitte Millennial Survey”, da Deloitte (2015), onde se apurou que o propósito da atividade desenvolvida é um dos fatores mais valorizado pelos *millennials* na escolha de uma empresa para trabalhar. Para estes nativos digitais as empresas existem para ter um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. As empresas devem concentrar-se nas pessoas e no propósito e não apenas nos produtos e nos lucros.

A ética, a missão da organização e o seu contributo para a sociedade, continuam a ser identificados no “Deloitte Millennial Survey 2017” (Deloitte, 2017) como os fatores de maior atratividade dos *millennials*. O estudo conclui que os *millennials* são uma geração muito exigente, que fez com que a gestão de talentos passasse dos recursos humanos para todas as chefias da empresa. Com estes nativos digitais as organizações passaram a ter de olhar para as pessoas além da sua função enquanto força de trabalho e dar resposta às suas expectativas, ambições e necessidades profissionais.

O mesmo entendimento tem Álvaro Fernández (2016), Director da Michael Page Portugal, quando refere que “os *millennials* são uma geração muito exigente, que procuram mais do que um emprego com uma boa remuneração”. Segundo Fernández, os *millennials* procuram “ambientes transparentes, honestos, modernos e inovadores, que lhe permitam experiências inesquecíveis”. Desta forma, as empresas clássicas, com estrutura pesada e cinzenta, estão a perder poder de atração. Para o contornar têm de se tornar mais ágeis, onde se cultive um ambiente corporativo, assente numa filosofia coerente e em valores praticados por todos os elementos da organização, a começar pelas chefias.

Para Falaster et al. (2014) os indivíduos da geração *millennial* elegem organizações que os tratem de uma forma personalizada, que investem no desenvolvimento das suas competências, que proporcionam oportunidades de progressão na carreira e que oferecem uma rotina diversa.

No “NSHSS Scholar 2016 Millennial Career Survey Results” (Thurman, 2016), onde a NSHSS inquiriu mais de 15 mil estudantes americanos da geração *millennial*, concluiu-se que as empresas tecnológicas continuam a ser as preferidas por estes jovens. No entanto, as empresas da área da saúde conseguiram destronar as tecnológicas. Esta geração valoriza muito o impacto social que resulta da sua função. A multinacional 3M, que trabalha nos setores da saúde, energia e eletrónica e é conhecida por utilizar a ciência para melhorar a vida das pessoas, foi eleita a melhor empresa para trabalhar.

Esta preferência deve-se sobretudo à possibilidade de se poder trabalhar em múltiplas áreas e em diversas partes do mundo, com o objetivo de melhorar a vida das pessoas através da ciência. O estudo demonstra que os *millennials* têm preferência por trabalhar em empresas ou organismos ligados à saúde, em empresas tecnológicas, empresas de média e organismos governamentais, como a NSA, FBI ou US Air Force. No âmbito deste estudo, Marlene McGrath, Vice-presidente sénior da área de RH, refere que “os *millennials* querem fazer parte de uma empresa onde tenham espaço para crescer e desenvolver a sua criatividade, assumir novos desafios e contribuir para a criação de um mundo melhor”.

Em Portugal, de acordo com o estudo desenvolvido pela Spark Agency (2016) em coordenação com a Universidade do Minho, onde foram entrevistados 3160 estudantes universitários, no sentido de identificar as empresas mais atrativas para os jovens portugueses, os fatores mais valorizados na hora da escolha de uma empresa para trabalhar são: o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; ser desafiado intelectualmente; ter estabilidade profissional; gerir ou liderar pessoas; e sentir que serve uma causa no seu dia-a-dia profissional.

Em paralelo com estes valores, foram identificados fatores como trabalhar em locais caracterizados pela honestidade, justiça e respeito pessoal, onde o mérito e o desempenho sejam reconhecidos e onde o ambiente de trabalho seja motivador. Segundo esta pesquisa, os *millennials* português pretendem integrar projetos onde sintam que o seu trabalho tem impacto e que existe um propósito associado ao que fazem. Um dos fatores mais valorizado é a possibilidade de adquirir competências que os habilite profissionalmente no futuro.

Esta pesquisa evidenciou ainda que no início da carreira os *millennials* portugueses preferem empresas multinacionais a *startups*. Empresas que se encontrem implantadas no mercado e com presença global. Assim, as organizações onde estes estudantes gostariam de iniciar as suas carreiras são, por ordem decrescente: Google, Deloitte, Sonae, EDP, PwC, Nestle, Apel, Galp, McKinsey&Company, Jerónimo Martins, L’oréal, EY, TAP, Siemens, Bosch, BMW, KPMG, Volkswagen, Unilever e Microsoft.

Num estudo idêntico, a Universum, com o seu “The world’s Most Attractive Employers 2016” (Universum, 2016), apurou que a segurança no trabalho e a solidez de uma empresa são dos fatores mais valorizados pelos jovens portugueses aquando da escolha de uma empresa para trabalhar. Segundo Peter Nylander, CEO da Universum, a geração *millennial* quer pertencer a uma empresa com a qual se identifique e onde possa trabalhar em equipa.

Na ótica dos *millennials* portugueses as melhores empresas para trabalhar são aquelas que promovem a progressão na carreira, o desenvolvimento profissional e a oportunidade de liderar. A par destas encontra-se o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o peso da marca, a imagem forte e a reputação histórica do mercado. As empresas mais atrativas são as tecnológicas, tais como a Google, Apple e a Microsoft, verificando-se um crescente interesse por empresas de turismo, das que se destaca os Emirates Group, a TAP e o Grupo Pestana. A pesquisa conclui ainda que existe uma crescente preferência por carreiras ligadas às tecnologias de informação (Universum, 2016).

Esta conclusão encontra-se corroborada por um estudo da revista Exame (2016), onde no ranking anual sobre as melhores empresas para trabalhar em Portugal, as preferidas são empresas de excelência e com uma política de recursos humanos centrada nas pessoas. O Top 25 deste ranking têm em comum práticas como por à disposição do trabalhador comida saudável, promover o exercício físico, facilitar a conciliação trabalho-família, promover uma cultura de mérito, proporcionar formação constante e garantir progressão na carreira. Além destes identificam-se ainda benefícios como seguros de saúde e de vida, transporte da empresa, estacionamento, cartões de descontos em combustíveis.

Capítulo 5 – Os *millennials* e o recrutamento militar

Como se pode constatar em depoimentos de diversas entidades, o recrutamento militar passa por algumas dificuldades. Neste âmbito, o Ministro da Defesa Nacional, José Azeredo Lopes, afirmou na sua primeira audição na Comissão de Defesa que é necessário refletir sobre a capacidade de atração das Forças Armadas (Santos & Pereira, 2016). A mesma preocupação ficou evidente numa entrevista ao *site* 24.Sapo (Lopes, 2016), onde refere: “faltam entre mil a dois mil efetivos nas Forças Armadas; que é necessário compreender porque se tornou a carreira militar menos atrativa; e que a Defesa Nacional tem de ser capaz de “propor ao mercado uma carreira interessante, ou vamos continuar a ter problemas”.

No atual modelo de Forças Armadas, que se baseia na semiprofissionalização, a alimentação depende em muito da aceitação e atração que se consegue junto dos jovens (os *millennials*), as quais decorrem das representações sociais que estes possuem da profissão e da organização militar. No atual modelo de profissionalização do serviço militar, considera-

se que a atração só se consegue se o recrutamento militar for abordado num contexto de concorrência com outros empregadores.

Contudo, a dificuldade de recrutar jovens para as Forças Armadas (FA) não é só português. Por falta de voluntários para as fileiras e após sete anos da sua extinção, a 02 de março de 2017, o Governo sueco anunciou que vai restabelecer o Serviço Militar Obrigatório (SMO). A justificação dada pelo Ministro da Defesa sueco é a de que “temos tido problemas para encontrar pessoal para as unidades militares de forma voluntária e há que resolver o problema” (DN/Lusa, 2017). A mesma preocupação existe em França. Segundo Dias (2017), em França, volta-se a falar no SMO, sendo a ideia consensual da esquerda à direita, com a justificação de “criar um momento de reencontro entre a nação e a sua juventude”. O SMO foi abolido em 1997, passando as Forças Armadas francesas a ser profissionais desde essa data.

Será que em Portugal também se vai passar o mesmo? Ou o atual modelo de recrutamento e o contexto económico e social português vão evitá-lo? No sentido de compreender melhor esta temática, vamos nos próximos parágrafos caracterizar o modelo de recrutamento militar português em vigor e estudar os fatores que mais diretamente o afetam ou podem afetar.

5.1. O atual modelo de recrutamento militar

O SMO chegou formalmente ao fim a 19 de setembro de 2004. O seu fim, com um período de transição de quatro anos, tinha sido aprovado a 1 de julho de 1999, com os votos favoráveis do PS, do CDS, a abstenção do PSD e os votos contra do PCP (Santos & Pereira, 2016). Pela primeira vez na história do país assiste-se a uma alteração de paradigma. Passa-se do serviço militar baseado na conscrição para um novo regime baseado no voluntariado, sendo a geração *millennial* a primeira a experimentar esta alteração.

A Lei do Serviço Militar (Assembleia da República, 99) que pôs fim ao SMO prevê três modalidades de recrutamento: normal, especial e excecional. O normal destina-se aos jovens que pretendem prestar o serviço militar a nível voluntário, em regime de voluntariado ou de contrato. O especial, serve o recrutamento para os Quadros Permanentes. O excecional é reservado para os casos em que “a satisfação das necessidades fundamentais das Forças Armadas seja afetada ou prejudicada na prossecução dos objetivos permanentes da política de

defesa nacional” (Assembleia da República, 2009, p. artº 34º). Este processa-se através da convocação ou da mobilização dos cidadãos que se encontrem na reserva de recrutamento ou na reserva da disponibilidade, respetivamente.

No que respeita ao recrutamento normal, aquele que interessa para o nosso estudo, a Lei do Serviço Militar (LSM) estipula que se destina aos jovens com idade entre os 18 e os 24 anos, com exceção para aqueles que possuem licenciatura ou bacharelato, em que a idade máxima sobe para os 27 anos. O mesmo se aplica aos cidadãos com licenciatura em Medicina e habilitados com o internato geral, em que o limite de idade vai até aos 30 anos. Ou seja, à data, o universo de recrutamento das Forças Armadas restringe-se à geração *millennial*.

Os cidadãos recrutados através do recrutamento normal prestam serviço militar em regime de voluntariado ou de contrato. O regime de contrato tem a duração mínima de dois anos e máxima de seis. O regime de voluntariado tem a duração de doze meses, incluindo a instrução militar, ao fim dos quais se pode ingressar em regime de contrato. No entanto, se for preferido, pode-se ingressar diretamente no regime de contrato.

Assim, evoluiu-se de um modelo de recrutamento baseado na conscrição, para um modelo assente no voluntariado, onde o recrutamento militar tem de ser abordado num contexto de concorrência com outros empregadores. Neste contexto de semiprofissionalização, a LSM previu um sistema de incentivos com o objetivo de cativar, atrair e reter os cidadãos e assim concorrer diretamente no mercado de trabalho com outras entidades empregadores.

Estes incentivos foram introduzidos logo em 2000 pelo Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar, sofrendo algumas alterações ao longo do tempo, encontrando-se à data regulados pelo Decreto-Lei nº 320/2007 (Assembleia da República, 2007). Estes incentivos assentam na conjugação de um conjunto de compensações e benefícios que vão desde o apoio à obtenção de habilitações académicas, à formação e certificação profissional, à compensação financeira e material no termo do contrato (prestação pecuniária calculada em função da categoria) e à concessão de uma bolsa de estudos e de um subsídio destinado ao pagamento de propinas. Além destes, é ainda de referir o apoio à inserção ou reinserção no mercado de trabalho, nomeadamente com apoio à criação do próprio emprego e atribuição de condições de ingresso privilegiado na administração pública.

Contudo, estes incentivos não estão a surtir o efeito desejada. Como refere Freire (2016), dos 1953 jovens que se candidataram a 1195 vagas da Marinha, a previsão de incorporações não fica muito acima dos 300. Segundo o porta-voz da Marinha e citado por Freire (2016), as dificuldades em recrutar deve-se a desistências, eliminações ou à não comparências dos candidatos.

No mesmo sentido vão as declarações do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea, que a poucos dias antes de abandonar o cargo, afirmou:

“As Forças Armadas também deixaram de ser uma opção a considerar quando os jovens acabavam o ano escolar, pelo que é necessário encontrar mecanismos para que aos olhos das pessoas, servir nas Forças Armadas seja tão prestigiante como quem cá está sente que é. Temos que desmitificar que não se faz nada, que não servimos para nada” (Freire, 2016).

Daqui se conclui que as Forças Armadas têm a necessidade de se mostrar aos jovens como alternativa de emprego credível. Além de dar a conhecer o que fazem, precisam de se apresentar como algo desejável e atrativo. Esta conclusão encontra-se refletida num estudo da Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Normal (DGPRM/MDN, 2011) onde se pode extrair que para além de “construir uma imagem desejável” as Forças Armadas têm de se apresentar como uma “alternativa profissional de referência” e não uma possibilidade para quem não tem ou tem pouco por onde escolher.

Da consulta de diversa literatura, conclui-se que o recrutamento militar é influenciado por fatores intrínsecos e extrínsecos às Forças Armadas. Os fatores intrínsecos são internos à organização e definem o seu posicionamento no mercado de trabalho. São estes fatores que definem a vantagem ou desvantagem competitiva no mercado de trabalho, sendo os principais responsáveis pela forma como as Forças Armadas são percecionados pelos *millennials*. São fatores intrínsecos, entre outros: a cultura organizacional das Forças Armadas; a natureza da profissão militar; a comunicação (interna e externa); e os incentivos proporcionados.

Os fatores extrínsecos têm a ver com fatores que escapam ao controlo das Forças Armadas. São fatores que influenciam a predisposição ou apetência dos jovens para integrar as Forças Armadas. São fatores extrínsecos, entre outros: a demografia; as expectativas e preferências dos jovens; a economia; o nível educacional; a vitalidade do mercado de trabalho; e a tecnologia. (DGPRM/MDN, 2011).

5.2. Fatores intrínsecos à organização militar que afetam o recrutamento militar

5.2.1. A natureza das Forças Armadas

Após identificar os traços identitários da geração *millennial*, vamos estudar a cultura organizacional das FA, no sentido de compreender o que os aproxima ou afasta da Instituição Militar.

Da consulta de vários relatórios das edições do Dia da Defesa Nacional, verifica-se que as FA gozam de uma imagem muito positiva no seio dos *millennials*. Porém, este sentimento não se tem traduzido em oferecimentos para servir nelas. Qual será a razão? Será que não vêm nelas uma alternativa de emprego? Ou é antes por não se identificarem com os seus valores e práticas? Será que os *millennials* não se identificam com a hierarquia, disciplina, espírito de sacrifício, sentido do dever, ética do serviço?

Para White (2015) a geração *millennials* não gosta da hierarquia tradicional. Apreciam organizações de estrutura “achatada” que lhe permita estar próximos das chefias de forma a sentirem que a suas opiniões são ouvidas e valorizadas. O mesmo se conclui no *millennials* Compass (Society for Human Resource Management, 2014), onde se apurou que os *millennials* não querem ter compromissos com o empregador, não querem estar sujeitos a um calendário ou a uma hierarquia.

Porém, a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Assembleia da República, 2014, p. artº 6º) prescreve que a “organização das Forças Armadas se baseia numa estrutura vertical e hierarquizada”. Ou seja, as FA são uma organização fortemente hierarquizada, com uma estrutura hierárquica vertical/piramidal bem definida, em que o seu funcionamento assenta em normas rígidas e em valores como a disciplina, a honra, a lealdade, a coragem, a coesão e a disponibilidade. Tal preceito encontram-se plasmados no Regulamento de Disciplina Militar (Assembleia da República Portuguesa, 2009, p. artº 1º), onde consta:

“A organização e a atividade das Forças Armadas baseiam-se nos valores militares fundamentais da missão, da hierarquia, da coesão, da disciplina, da segurança e da obediência aos órgãos de soberania competentes nos termos da Constituição e da lei”.

Para Loureiro dos Santos (1980) a organização das FA possui características específicas e próprias, que se traduzem na importância da disciplina e da coesão, no carácter centralizado do processo de decisão e na existência de uma estrutura hierarquizada. Segundo Loureiro dos Santos as FA “(...) não são um corpo deliberativo; não autodefinem a sua missão e dispõem de uma organização baseada na hierarquia” (Santos J. A., 1980, p. 111 e 112).

Princípios muito distintos daqueles que caracterizam as empresas da era digital, que têm de ser ágeis e flexíveis. Segundo Vicente (2007), organizações em que o modelo organizacional e administrativo assenta nos princípios tradicionais, são extremamente conservativas, avessas ao risco e altamente burocratizadas, características conflituantes com a necessidade de inovação e mudança que os atuais tempos exigem e que os *millennials* tanto apreciam. Para o autor, esta rigidez organizacional contribui em muito para a dificuldade em introduzir novas tecnologias, novos métodos e formas de organização, vertentes essenciais para acompanhar e se adaptar a um mundo em mudança acelerada.

Situação muita dispar do pretendido pelos *millennials*. Esta geração de empreendedores pretende instaurar nas empresas uma cultura de inovação, rejeitando processos desatualizados que retardam ou impedem o trabalho (Sage, 2016, p. 26). Neste âmbito, um estudo da Kelly Services (2015) conclui que a retenção dos *millennials* passa pelo oferecimento de horários flexíveis e opções de trabalho remoto, bem como pelo fomento de uma cultura colaborativa, que englobe inovação e mudança. Características pouco compatíveis com a rigidez da estrutura organizativa das Forças Armadas.

Porém, a cultura organizacional das FA, ou seja, a sua identidade, não depende apenas do seu modelo organizativo. Esta é em muito influenciada pelos valores que cultiva e pratica quotidianamente. Valores como responsabilidade, honestidade, lealdade, autoridade, zelo, obediência, camaradagem, dedicação e disponibilidade total para o serviço, fazem parte da matriz cultural das FA. Estes encontram-se prescritos no Regulamento da Disciplina Militar (Assembleia da República, 2009, p. artº 11º) como Deveres Militares. Valores e capacidades incalculáveis ao nível da gestão e administração dos recursos humanos, comuns a poucas organizações e alguns deles partilhados pelos *millennials*.

Tal é evidenciado por um estudo da Deloitte (2016) onde se apurou que para atrair estes profissionais é necessário garantir uma cultura empresarial ética, sólida e orientada para o humanismo. O mesmo conclui o “Deloitte Millennials Survey 2017” (Deloitte, 2017) quando refere que a ética, a missão da empresa e o seu contributo para a sociedade são fatores de atratividade para os *millennials*. Os estudos que decorrem da participação dos jovens no Dia de Defesa Nacional, também revelam que um fator de atratividade das Forças Armadas é a sua capacidade organizativa no cumprimento das missões.

A natureza das FA, ou seja, a sua cultura organizacional, é ainda consequência das atividades que desenvolve e da sua missão primária. Segundo a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas:

“A defesa militar da República, garantida pelo Estado, é assegurada em exclusivo pelas Forças Armadas. O funcionamento das Forças Armadas é orientado para a sua permanente preparação, tendo em vista a sua atuação para fazer face a qualquer tipo de agressão ou ameaça externa” (Assembleia da República, 2009, p. artº 2º)

Para além das missões de soberania e de outras missões de interesse público ao serviço dos cidadãos, as Forças Armadas participam em missões externas e de cooperação com países amigos e desenvolvem atividades nos domínios do ensino, da investigação e do desenvolvimento científico, cultural e económico. No plano externo e no âmbito das Organizações Internacionais e Alianças em que Portugal se integra, as FA participam e têm participado de forma ativa no esforço partilhado de trazer a paz, a segurança e a estabilidade a várias regiões do mundo. Trata-se de ações relevantes no apoio à política externa do Estado português, que em muito contribuem para a preservação da paz e afirmação dos valores da justiça, liberdade e respeito pelos direitos humanos, e reforçam o prestígio do País na cena internacional.

Atividades que segundo Cardoso (2013) faz com que a maioria dos jovens tenha uma opinião muito positiva das Forças Armadas. Positividade que advém da participação em missões humanitárias de apoio à paz e do reconhecimento da sua necessidade para a segurança do país. Do mesmo modo concluem os estudos que decorrem dos inquéritos aplicados aos jovens que participam no Dia da Defesa Nacional, onde se constata que os jovens pretendem ingressar nas Forças Armadas pela atratividade das missões, atividades desenvolvidas e pelo

desafio e aventura que o ingresso pode proporcionar. A seguir a estes fatores é referida a intenção de participar em missões internacionais de apoio à paz.

Em suma, os estudos revelam que as Forças Armadas são bem vistas pelos jovens, o que constitui um indicador relevante no contexto do recrutamento. No entanto, no que respeita à possibilidade destas se constituírem como uma oportunidade profissional, diversos estudos revelam que o índice de positividade neste fator é inferior ao que lhe é reconhecido como instituição. Isto é, a dimensão institucional tem uma avaliação superior à profissional, o que poderá significar baixa atratividade das FA enquanto entidade empregadora. Estas conclusões encontram-se vertidas no estudo da DGPRM (2011), o qual evidência que a capacidade de atração das FA como entidade empregadora fica abaixo da significância que elas têm para a população. Tal poderá estar relacionado com o atual modelo de serviço militar, mas também poderá estar associado à forma como as FA comunicam com a população portuguesa.

Segundo este estudo, existe a necessidade de fazer uma divulgação assertiva da imagem das FA junto da população portuguesa no sentido de elevar o seu perfil de entidade empregadora. O estudo alerta que esta divulgação deve fazer-se com a salvaguarda da credibilidade e reputação das FA. Deve dar-se a conhecer as exigências e as reais condições de trabalho que se encontram associadas à oferta de emprego. Só assim se evitam desilusões provocadas pelo confronto do prometido e do oferecido, como a constante no site da Glassdoor (Glassdoor, 2017) sobre o Exército. As observações, com o título “Promessas exageradas” referem, entre outros, que o vencimento é publicitado sem descontos e as promessas de oferecimento de condições para continuar a estudar, não se concretizam. A comunicação deve ser verdadeira e coincidir com a prática diária da organização.

Pais, et al. (1998, p. 210) referem que nas sociedades ocidentais as instituições formais como igreja, tribunais, governo e Forças Armadas merecem cada vez menos admiração por parte dos cidadãos. Os autores atribuem esta facto a algumas tendências socioculturais que caracterizam as sociedades contemporâneas, das quais se destaca “o recentramento individualista e o reforço das pertenças microssociais” (Pais, et al., 1998, p. 210). Fenómeno que faz com que os jovens valorizem espaços que permitem relacionamentos interpessoais na base do informal e pessoal, em prejuízo das grandes instituições tradicionais, onde os relacionamentos são formais e impessoais. Segundo os autores, a confiança das pessoas está-se a transferir das grandes estruturas para comunidades mais pequenas e personalizadas.

A esta realidade é ainda necessário adicionar fatores como o aumento da escolaridade e o acesso a elevada informação, que faz com que as pessoas se sintam mais esclarecidos, demonstrando uma “atitude menos submissa, mais ativa e mais crítica” (Pais, et al., 1998, p. 211) para com as instituições formais. Situação exponenciada pelo facto de estas organizações se encontrarem cada vez mais exposta ao espaço mediático, evidenciando-se mais as suas vulnerabilidades e problemas.

No estudo desenvolvido por Pais, et al (1998), existem evidências que o nível de confiança dos jovens nas organizações tradicionais de cariz autoritário apresenta um declínio em relação às gerações mais velhas, sendo as Forças Armadas uma das mais bem cotadas deste grupo. Este estudo evidencia um afastamento cada vez maior dos jovens em relação às organizações que são percecionadas como tendo “atitudes de natureza conservadora e conformista, representantes dos valores da tradição e da manutenção da ordem e da autoridade” (Pais, et al., 1998, p. 212). O índice de confiança nas instituições tradicionais correlaciona com as habilitações literárias, verificando-se que nas FA é maior nos analfabetos (56%), diminuindo até ao grau de ensino médio (29,4%), aumentando novamente nos cidadãos que possui grau de escolaridade superior (47,7%).

5.2.2. A natureza da profissão militar

A profissão militar encontra-se regulada por diversos normativos, na sua maioria de natureza limitadora dos direitos e liberdade de quem a exerce. A atividade militar é enformada por diversos códigos deontológicos que exigem e impõem severidade no comportamento. Tal encontra-se refletido na lei que define as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, a qual prescreve:

“Que a condição militar se caracteriza pela permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; pela permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; pela restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades; (...).” (Assembleia da República Portuguesa, 1989),

O mesmo se conclui da análise ao Regulamento de Disciplina Militar (Assembleia da República, 2009), nomeadamente do seu artigo 11º:

“O militar deve, em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra, (...) e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das Forças Armadas, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço.”

Pela sua natureza a profissão militar não é comparável com outras, quer privadas quer públicas. Revelador de tal é o compromisso iniciador a que todo o militar é sujeito, logo após ser dado pronto para a defesa da pátria. Compromisso que se encontra prescrito no artigo 11º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Assembleia da República, 2015, p. artº 11º) onde se pode ler que o “militar deve estar sempre pronto a defender a pátria, (...) o que afirma solenemente perante a Bandeira Nacional, em cerimónia pública”. Cerimónia que se designa por Juramento de Bandeira, onde o militar na presença de familiares, amigos, camaradas de arma e entidades civis e militares presta juramento, com a seguinte fórmula:

“Juro, como português e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida” (Assembleia da República, 2015).

Não se conhecesse outra profissão onde seja estabelecido um vínculo contratual, em que no contrato seja explicitamente definido ao contratado a possibilidade de entregar aquilo que lhe é mais precioso, a própria vida. Esta e outras especificidades não consentem que ao militar se lhe apliquem no todo ou em parte os mesmos direitos e deveres dos mais cidadãos. Tal é reconhecido por Loureiro dos Santos quando afirma que a função militar é:

“Uma função específica que deve ser traduzida num estatuto próprio, correspondente às relevantes, indispensáveis e insubstituíveis missões que desempenham, caracterizadas por um contrato que selam com a comunidade, pelo qual se dispõem a arriscar a própria vida, para garantir o bem-estar e a segurança dos seus concidadãos” (Santos J. A., 1980, p. 111 e 112).

Contrato de onde resultam muitas restrições, de que se destaca: o dever de isenção política, que lhe impõem um rigoroso apartidarismo, e que o impede de participar ativamente em qualquer intervenção política, partidária ou sindical; o dever de lealdade, que impede a participação em manifestações coletivas atentatórias da disciplina e coesão das Forças Armadas e que obriga a informar previamente o superior hierárquico quando se apresente queixa contra ele (Assembleia da República, 2009, p. artº 11º).

Obrigações que não coincidem com a formação que os jovens recebem em casa. Tal é reconhecido pela socióloga Sílvia Portugal, em entrevista ao jornal Expresso (Portugal, 2017), em que numa análise aos incidentes que decorreram em abril de 2017, durante uma viagem de finalista portugueses do 12º ano ao sul de Espanha, afirmou que “os pais não querem aquilo que tiveram: a autoridade patriarcal, o poder de disciplina, as sanções físicas”.

Segundo a socióloga, os pais dos *millennials* cresceram num ambiente onde a autoridade era inquestionável, sem espaço para liberdade, pelo que não querem o mesmo para os seus filhos. Estes pais apostam mais nos afetos, “que são de difícil conciliação com a disciplina e a autoridade” (Portugal, 2017).

Diversos estudos indicam que esta geração é portadora de valores diferentes das gerações anteriores. Para além de diferentes, muitos deles são novos valores. Valores que são transmitidos aos mais velhos, designadamente os que decorrem da utilização das novas tecnologias. Verifica-se que existe uma inversão no processo de sociabilização. Já não são os pais a ensinar os filhos, mas sim os filhos que ensinam os pais e os avós. Além de ensinarem, transmitem atitudes e comportamentos característicos das gerações mais novas. Esta situação torna a convivência mais pacífica e tolerante, fazendo com que as relações entre pais e filhos sejam mais amigáveis (Pais, et al., 1998, p. 41).

O modelo autoritário que regulava a relação pai-filho é substituído por um modelo mais permissivo, onde é respeitada a independência e a individualidade dos membros da família. (Pais, et al., 1998, p. 50). Com isto, os jovens passaram a contar com cama, mesa e roupa lavada e ajudas financeiras dos pais, o que fez com que beneficiem de um verdadeiro sistema de *welfare family*, em oposição ao decrescente benefício pelos mais velhos do *welfare state*. Tal faz com que prolonguem os seus percursos escolares, permaneçam mais tempo em casa dos pais e façam a entrada no mercado de trabalho cada vez mais tarde.

Deste modo, as famílias tradicionais, híper-estruturadas, estão a ser substituídas por famílias mais flexíveis, onde se pratica um relacionamento mais democratizado. Concomitantemente, a profusão do conhecimento, designadamente através das novas tecnologias, faz com que os jovens sejam mais conhecedores de certos assuntos do que os

país, tornando-os mais capazes para enfrentar novas realidades, o que modifica e põem em causa as bases tradicionais da autoridade familiar (Pais, et al., 1998, p. 41).

Realidade que não coincide com a natureza da profissão militar, pois esta caracteriza-se por se desenvolver de forma vertical, em que se considera que as competências para desempenhar uma função de posto superior apenas se adquirem após um determinado tempo nos postos inferiores. O desenvolvimento da carreira está perfeitamente definido, sendo que a promoção depende da permanência de um determinado período no posto em que se encontra. Também os vencimentos não se encontram associadas às competências, mas sim ao posto que se detém.

Tal, não representa o que o *millennials* mais desejam aquando da procura de uma profissão. Como refere Millennial Survey 2016 (Deloitte, 2016), os *millennials* pretendem progredir rapidamente, com diversos trajetos de carreira e com base no mérito. O mesmo demonstra um estudo da PwC (2011), quando evidência que a rigidez das estruturas organizacionais trazem desconforto aos *millennials*, pois anseiam progredir rapidamente na organização.

Embora a cultura organizacional e a natureza da profissão militar influenciem a atração e retenção dos *millennials* portugueses, estes não dependem só das idiossincrasias internas da instituição militar. Tem também a ver com a envolvente externa à instituição, ou seja, com os fatores extrínsecos às FA, que se apresentam no parágrafo que se segue.

5.3. Fatores extrínsecos à organização militar que afetam o recrutamento militar

5.3.1.A demografia

Um dos principais problemas das sociedades ocidentais, designadamente nos países do sul e centro da Europa, relaciona-se com a demografia. Fator que influencia de sobremaneira o recrutamento militar e que à data não é favorável. Segundo um estudo realizado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos (Bandeira, 2014), o índice de envelhecimento¹ em Portugal é de 143,9. Valor que resulta da conjugação do aumento da

¹ Quociente entre o número de pessoas com 65 anos ou mais e o número de pessoas com menos de 15 anos

esperança de vida com a diminuição da taxa de fecundidade, que em Portugal é de 1,4, uma das mais baixas a nível mundial (Bandeira, 2014, p. 458). Atualmente, segundo o *Eurostat*, a população portuguesa com mais de 65 anos já representa 26,6% da população, perspetivando-se que em 2030 e 2050 esta percentagem suba respetivamente para 36,6% e 53%.

Segundo este estudo, a população portuguesa poderá diminuir dos 10,3 milhões de 2017, para 9,4 milhões em 2030 e 7,5 milhões em 2061. Em simultâneo, o número de jovens (menos de 25 anos) passa de 1,5 milhões para 0,9 milhões e o número de idosos (+ de 65 anos) de 2,1 para 2,8 milhões, diminuindo a população em idade ativa de 6,7 para 3,8 milhões. É muito provável que Portugal venha a ser um dos países mais envelhecidos do mundo (Bandeira, 2014, p. 460).

Em 1960, o número de pessoas que tinham mais de 65 anos (cerca de 709 mil) era muito menor do que o número de jovens com menos de 15 anos (2,6 milhões). Em 2000, o grupo de idosos ultrapassou pela primeira vez o grupo dos jovens. De acordo com Rosa et al. (2010, p. 21) em 1960 existiam 27 pessoas com mais 65 anos para 100 pessoas com menos de 25 anos. Em 2002 e 2008, existiam respetivamente 102 e 115 idosos (mais de 65 anos) por cada 100 jovens (menos de 25 anos). Ou seja, em cinco décadas, Portugal perdeu cerca de um milhão de jovens e ganhou 1,2 milhões de idosos, dos quais, 4287 têm mais de 100 anos (Carrilho & Craveiro, 2015). Este número duplicou nos últimos cinco anos e prevê-se que em 2080 existam cerca de 22.000, ou seja, por 100.000 habitantes passará a haver 283, invés dos 41,5 atuais e 5,6 em 2000.

Fenómeno que faz com que a população ativa esteja a diminuir. Em 1960, havia 100 pessoas em idade ativa para 13 idosos, evoluindo para 24 e 26 em 2001 e 2008. Isto é: em 1960 por cada idoso existiam 10 pessoas em idade ativa, atualmente existem apenas 4 (Rosa & Chitas, 2010, p. 21). Segundo Jorge malheiro, geógrafo e um dos organizadores do estudo “Migrações e sustentabilidade demográfica” da Fundação Manuel dos Santos (Neves, 2017) a população ativa tem tendência a passar dos 4,3 milhões existentes em 2015 para 2,8 milhões em 2060. Daqui resulta que se vai verificar uma crescente falta de mão-de-obra, estimando que a nível nacional serão necessários mais 1,7 milhões de pessoas para as necessidades laborais. Segundo o investigador, para colmatar esta falta de mão-de-obra serão necessários cerca de 75.000 imigrantes por ano.

Esta alteração demográfica não seria muito preocupante para o recrutamento militar, caso fosse compensada por uma taxa de natalidade compensatória. Mas não é o que está a acontecer. Dados da base de dados da PORDATA (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2017) indicam que a taxa bruta de natalidade, fruto da progressiva diminuição da taxa de fecundidade, nos últimos 55 anos decresceu 15,8%. Ou seja, passou de 24,1% em 1960 para 8,3% em 2015.

O Índice Sintético de Fecundidade² evolui de 3,2 filhos por mulher em 1960 para 1,4, em 2008. Para manter uma população estável e garantir a substituição das gerações, cada mulher devia ter em média 2,1 filhos. Em 2015, este valor era de 1,3, sendo em 1960 de 3,2. Isto é, enquanto em 1960 nasceram 213.895 crianças, em 2015 apenas se registaram 85.500 nascimentos, cerca de 30% dos registados em 1960. Enquanto em 1960 bastavam três mulheres para nascerem 10 bebés, em 2016 são necessárias oito. Foi no ano de 1982 que pela primeira vez o número médio de filhos por mulher desceu abaixo do limiar de substituição de gerações (2,1), sendo 2007 o primeiro ano em que a taxa de crescimento natural da população se tornou negativa, desde 1918.

No entanto, desde 2014, regista-se um ligeiro aumento na taxa de natalidade. Contudo, isto não invalida que Portugal continue a ser um país envelhecido, apresentando a segunda pior taxa de natalidade da Europa (8,3%), só ultrapassada pela Itália (8%). Esta situação pode estar associada ao aumento da idade em que se dá o nascimento do primeiro filho. Em 1960, a idade média em que as mulheres tinham o primeiro filho era de 25 anos, em 2008, passou para os 28 anos e em 2015 situava-se nos 30,2 anos (Rosa & Chitas, 2010, p. 13 a 15). Conforme refere Maria João Valente Rosa, investigadora na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Arreigoso, 2016) “as mães são menos jovens, mais escolarizadas e mais ativas (...)”.

Para Rosa et al. (2010, p. 13 a 15) a diminuição do Índice Sintético de Fecundidade encontra-se associada aos seguintes fatores: entrada da mulher no mercado de trabalho, designadamente a partir dos anos 80; aumento do nível de escolarização das mulheres, com o consequente prolongamento do percurso escolar; e à capacidade de controlar a gravidez, devido à generalização dos métodos contraceptivos. As autoras referem outro fator não menos importante, que foi o facto de um filho passar a representar um maior investimento emocional

² Medida usada para medir a fecundidade das mulheres e estima o número médio de crianças por mulher.

e de realização pessoal, o que se traduz na “qualidade formativa” dos filhos em prejuízo da quantidade de filhos.

Esta realidade não é característica única de Portugal. A Pew Research (Taylor, PewResearchCenter, 2014), numa investigação desenvolvida nos Estados Unidos da América, conclui que em cada dez *millennials*, sete nunca casaram, sendo que os casados já o fizeram tardiamente. Em 1963, em média, a mulher casava aos 21 anos e o homem aos 23. Em 2014, este número subiu respetivamente para 27 e 29 anos. Em comparação com a geração tradicionalista, verifica-se que a diferença é enorme, pois na mesma faixa etária, já só 32% não tinha casado. Os motivos evocados para o não casamento são: “não estão preparados financeiramente (29%), não encontram alguém com as qualidades que procuram (26%) ou, são muito jovens (26%).

Esta alteração do perfil demográfico português, que passa pelo envelhecimento e a progressiva diminuição do número de crianças e jovens está e vai afetar severamente o recrutamento militar. Esta conclusão encontra-se já refletida num estudo prospetivo do Estado-maior do Exército (Exército Português, 2016), onde é referido:

“(...) o perfil demográfico português, que se caracteriza por ter índices de crescimento negativo, dos mais gravosos da OCDE, associados aos hábitos de sedentarismo característicos de uma sociedade moderna, resulta na redução do número de cidadão com perfil para ingressar nas FA, diminuindo desta forma a base de recrutamento militar”.

Como se pode verificar na figura 6, a base demográfica de recrutamento para o RV/RC vem diminuindo progressivamente de 1985 a 2016, registando-se uma diminuição neste período de 580.082 indivíduos.

Figura 6 - Evolução do número de jovens portugueses de 1985 a 2016

Ano	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2016
Número de jovens dos 15 aos 24 anos	1.681.190	1.623.717	1.600.908	1.491.371	1.286.631	1.158.612	1.101.108

Fonte: Base de dados PORDATA

Daqui se conclui que ano a pós ano as Forças Armadas passaram a dispor de um universo de recrutamento mais reduzido. Quando o Serviço Militar se baseava na conscrição, não constituía problema, pois as necessidades em pessoal encontravam-se satisfeitas. Com a extinção do SMO em 2004, as Forças Armadas tiveram de se posicionar no mercado trabalho e concorrer com outros empregadores, por vezes em franca desvantagem. O universo do

recrutamento militar restringe-se a nacionais, com idade compreendida entre os 18 e os 24 anos (excecionalmente 27 e 30 anos) e com boas condições físicas e psíquicas.

Além de haver menos jovens nesta faixa etária, a situação tem-se vindo agravar pelo fenómeno da emigração. Segundo o Observatório da Emigração, Portugal é o segundo país europeu com maior percentagem de emigrantes. Dados da ONU, constantes no último relatório do Observatório da Emigração (Observatório da Emigração, 2016) existem 2,3 milhões de portugueses a residir no estrangeiro, o que corresponde a 22% da população. Os atuais números só comparam com a década de 60, pois nos últimos anos, fruto da crise de 2007/2008, a emigração atingiu valores nunca vistos neste século.

Este fluxo migratório teve um efeito negativo a nível demográfico, pois contribui para o envelhecimento da população visto que os que saem em maior número são aqueles que se encontram em idades de constituir família, refletindo-se na taxa de natalidade. Por cada criança com menos de 10 anos, há duas pessoas com mais de 65 anos. Situação que poderá representar um risco futuro para o país, pois para além de por em causa a sustentabilidade da sociedade, poderá originar conflitos intergeracionais.

5.3.2. A economia

O dinamismo de qualquer sociedade correlaciona em muito com a sua situação económica. Situação que depende e influencia diversos fatores, nos quais se integra o recrutamento militar. Tal encontra-se demonstrado num estudo da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (2016), onde se pode observar que a taxa de recrutamento militar correlaciona com os ciclos económicos, que por sua vez se encontra associada à taxa de desemprego. Taxas de desemprego altas correspondem a uma maior predisposição para os jovens ingressarem nas Forças Armadas.

No entanto, como se constata num Relatório da DGRDN (2011) são os jovens das classes mais desfavorecidas os mais afetados. Facto que é corroborado pelos últimos dados do Eurostat, onde se observa que em 2015 cerca de 95 mil *millennials* portugueses dos 20 aos 24 anos não estudavam, não trabalhavam, não estavam em formação, nem procuravam emprego. Ou seja, um em cada seis jovens não tinham qualquer ocupação.

Este fenómeno já tinha sido identificado num estudo do INE (Vieira, Ferreira, & Rowland, 2013), onde se concluiu que a percentagem de jovens (dos 15 aos 29 anos) inativos

entre 2001 e 2011 cresceu de 36,8% para 44,1%. Inatividade que se deve ao facto de os jovens se encontrarem a frequentar o ensino (79,9% em 2001 e 81,2% em 2011) e por se encontrarem em “outras situações” (11,4% em 2001 e 13,8% em 2011). Os autores consideram provável que em outras situações se incluam os jovens designados por “nem-nem”. Aqueles que não estudam, não trabalham, não estão em formação, nem procuram emprego. Facto que pode ajudar a explicar porque é que em 2014 se registava no país uma taxa de desemprego jovem de 36,8% e o recrutamento militar se debateu com grandes dificuldades. É natural que estes jovens tenham as suas necessidades económicas satisfeitas, pelo que não necessitam de procurar emprego. A tabela 1 reflete esta realidade.

Tabela 1 – Número de desempregados (< 25 anos) inscritos nos Centros de desemprego vs candidatos ao Exército

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número de inativos (N/ empregados, N/ desempregados)	721.400	739.600	707.900	711.300	723.200	723.900	732.700	734.000
Número de empregados	362.900	323.000	304.600	260.200	241.100	246.500	251.500	262.400
Número de desempregados	92.500	95.200	132.100	158.900	148.400	131.400	118.100	101.800
Número de candidatos ao Exército	14.633	12.843	8.774	6.041	6.274	4.769	8.492	7.265
Número de Soldados no Exército	9.899	10.432	10.071	9.531	10.539	8.889	7.987	6.192

Fonte: PORDATA (<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>) e informação obtida na Direção de Administração de Recursos Humanos do Comando do Pessoal do Exército

O estudo revela ainda que a inatividade devido à escolaridade diminui na proporção inversa da idade. Ou seja, a percentagem de jovens inativos entre os 15 e os 19 anos devido à formação académica é de 91%, sendo na faixa etária dos 25 aos 29 apenas de 29,4%. Talvez fosse aconselhável estender a idade máxima do recrutamento militar para lá dos 24 anos.

Um outro elemento que pode influenciar o recrutamento militar é o novo tipo de economia, ou seja, a “economia de partilha”. A quarta revolução industrial, que se traduz numa conectividade global, associada à digitalização e à automação, está a transformar significativamente o mercado de trabalho. Os trabalhadores independentes são cada vez mais, tal como o recurso ao *outsourcing*. Estas transformações refletem-se na alteração dos modelos e nas relações laborais (trabalho a termo, temporário, tempo parcial ou à tarefa) e na forma como se realiza o trabalho (teletrabalho, por encomenda, mesmo na hora).

Peter Fleming (2016), professor de gestão empresarial na City University de Londres, prevê que no futuro sejam cada vez menos os que têm um emprego estável, andando constantemente de emprego para emprego. É previsível que as pessoas sejam em simultâneo, condutores da Uber, vendedores da Amazon e arrendatários de casas, ou parte de casas, através da Airbnb. Invés das atuais 35 horas semanais pode-se passar a trabalhar 50 ou mais horas a partir de casa, com recursos a um computador ou mesmo a um holograma, eliminando-se a rotina das 5 às 9 e da ida e vinda para e do local de trabalho. Num futuro próximo, com base na realidade virtual ou realidade aumentada, utilizando um *smartphone*, uns óculos e um *headphone*, vai ser possível participar numa reunião enquanto se viaja de comboio ou de avião.

Numa pesquisa da McKinsey (2016), apurou-se que cerca de 162 milhões (20 a 30% da população ativa) de pessoas dos EUA e de quinze países da União Europeia, incluindo Portugal, são trabalhadores independentes. Cerca de 70% fazem deste trabalho a sua principal fonte de rendimento e 30 % é para melhorar o seu rendimento, sendo que 40% estão contentes com esta escolha. A maioria destes rendimentos vêm do arrendamento de casa no Airbnb ou venda de produtos no eBay.

Robert Reich, responsável pela pasta do emprego na presidência de Bill Clinton, afirma que em 2020 cerca de 40% da população americana trabalhará desta forma. O segmento da população que mais aposta neste tipo de trabalho é o jovem, ou seja, os *millennials* (Pereira & Rodrigues, 2017).

Para Peter Fleming (2016), a evolução tecnológica, de que fazem parte a computação e a inteligência artificial, vão alterar significativamente a forma como hoje concebemos o trabalho. Muitas profissões vão deixar de existir e novas aparecerão, em áreas como a robótica, informática, segurança na internet e o melhoramento do corpo humano através de implantes biónicos.

Martin Ford (2015) prevê um futuro sem postos de trabalho, em que cada pessoa tem direito a um rendimento mínimo e a mais tempo para o lazer e para a família. Nos EUA foi criado um fundo para investigar esta possibilidade. Existem diversos setores das sociedades ocidentais que defendem a criação de um “rendimento básico incondicional” (RBI), o qual consta de um rendimento universal para toda a população (Pereira & Rodrigues, 2017). Será

que após a obtenção de um RBI os jovens têm predisposição para servir nas Forças Armadas? Ou, a falta de postos de trabalho vai libertar jovens para servir nas Forças Armadas?

É que, diversos estudos confirmam a tendência de redução de postos de trabalho humanos a favor dos tecnológicos. Um estudo do Fórum Mundial Económico (2016) prevê que até 2020 a computação e a inteligência artificial ponham em causa cerca cinco milhões de postos de trabalho a nível mundial. Por sua vez, a consultora Ernst Young (EY) considera que dentro de sete anos um em cada três postos de trabalho possa ser substituído por tecnologia inteligente. Um estudo da CB Insights identifica setores de atividade onde será mais provável que tal aconteça. Enumeram as funções operacionais mais indiferenciadas ou repetitivas como as mais fáceis de serem substituídas. Nestas englobam-se profissionais da área logística, de armazenamento e segurança. Desta forma, os avanços tecnológicos podem fazer com que as tarefas mais repetitivas e redundantes sejam feitas por tecnologia inteligente, libertando recursos humanos para funções que exigem maior especialização e criatividade. Desta forma, as organizações poderão no futuro não necessitar de contratar tantos recursos humanos. Existiram tarefas que passaram a ser executadas com base nos avanços tecnológicos, onde a inteligência artificial e a internet das coisas estará sempre presente. Será que esta realidade é aplicável no todo, ou em parte, às Forças Armadas, reduzindo a necessidade em recursos humanos?

Neste âmbito, Harari (2017), no seu livro *Homo Deus*, considerado pelo Guardian e pelo Evening Standford o livro do ano, refere que no século XXI as massas humanas que constituíam os exércitos da Primeira e da Segunda Guerra Mundial vão ser substituídos por: “(...) pequenos grupos de soldados altamente preparados; grupos ainda mais pequenos de super-guerreiros das forças especiais; e, alguns peritos que saibam produzir e usar tecnologia sofisticada (...)” (Harari, 2017, p. 344). Segundo o autor, a maioria dos homens e das mulheres pode vir a perder a utilidade militar, pois os vírus estão a substituir os exércitos de massa do século XX e as decisões dos generais são cada vez mais confiadas a algoritmos. Nesta nova realidade a ciberguerra e os ciberataques estarão cada vez mais presentes e os soldados facilmente serão substituídos por algoritmos, visto que um pequeno grupo de “super-humanos” aperfeiçoados desempenharam o papel de milhares de soldados. No entanto, embora se assista a uma redução, a robotização e automação não elimina por completo a necessidade dos humanos. O mais provável é que se desenvolvam sinergias mais estreitas entre homem-máquina e não a substituição dos homens por robôs. Cada vez vai ser mais

natural ver um homem a trabalhar ao lado de um robô e em plena sintonia. Talvez a solução para fazer face à dificuldade em recrutar para a carreira militar que se vive em Portugal passe pelas automação de alguns postos de trabalho na organização militar, designadamente os que respeitam ao apoio logístico, administrativo e de serviços.

5.3.3. A educação

Um outro fator influenciador no recrutamento militar, não menos importante, é a educação. No país e nas últimas décadas, talvez tenha sido o setor onde aconteceram e estão a acontecer as maiores alterações. Em 1960, somente 1% da população era detentora do ensino superior, passando para 12% em 2008 (Rosa & Chitas, 2010, p. 31). No que se refere à frequência deste nível de escolaridade, constata-se que entre 1978 e 2009 houve um incremento de 290 mil alunos, ou seja, neste período a população estudantil neste nível de ensino aumentou quatro vezes e meia. Enquanto em 1991 concluíram o ensino superior cerca de 19.000 alunos, em 2008 este número subiu para 84.000 alunos. Facto que permite dizer que no âmbito da escolaridade, o Portugal do século XXI pouco tem a ver com o do século XX, designadamente no que respeita à sua população estudantil. Enquanto em 1970 foram obtidos 61 doutoramentos, dos quais 38 no estrangeiro, em 2010, foram atribuídos a nível nacional mais de 1000 (Rosa & Chitas, 2010, p. 39).

Nas sociedades ocidentais, o nível educacional tem-se constituído um dos principais elevadores sociais. Neste tipo de sociedades a escolarização é assegurada sobretudo pelo estado, numa escola de massas, onde é fomentado a cultura do mérito. Cultura que assente na valorização e no êxito individual, medido através das classificações obtidas nas diversas fases do percurso escolar e que tem como objetivo principal a ascensão do indivíduo na escala social. No entanto, não é certo que este modelo esteja a criar cidadãos com elevada formação humanista, onde os valores da solidariedade, da consciência social e do querer servir o outro e a comunidade sobressaiam. Pelo contrário, este modelo poderá estar a formar pessoas mais individualista, mais egoístas e com menor consciência social e espírito de servir a causa pública.

Tal é sugerido pelo estudo “Be Positive” (Matos, Santos, Reis, & Marques, 2017) coordenado pela psicóloga Margarida Gaspar de Matos e que resultou de um inquérito a 2700 jovens portugueses com idade compreendida entre os 16 e os 29 anos. O estudo evidência que os jovens com maior sucesso no percurso escolar evidenciam menos valores e menor

consciência social. O estudo conclui ainda que a consciência social e os valores também diminuem com o aumento do estrato social a que os jovens pertencem. Isto indicia que para se ser bem-sucedido, o jovem tem de ser menos solidário, o que leva Margarida Gaspar de Matos afirmar:

“Fica-se com a sensação que um jovem ou é competentíssimo e confiante, mas muito pouco preocupado com os outros e com a realidade – portanto, autocentrado e egoísta, ou cria empatia com o que o rodeia e sofre por causa disso e torna-se menos bem-sucedido” (Faria, 2016).

Talvez seja esta a razão, como demonstram os resultados dos inquéritos do Dia da Defesa Nacional (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2016), de a propensão dos jovens portugueses para ingressarem nas FA diminuir à medida que a escolaridade aumenta. Tal constitui um revés para o recrutamento militar, pois, ao contrário do que tem acontecido com a taxa de natalidade, o número de alunos matriculados no ensino superior tem vindo a aumentar (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016), o que indicia que a predisposição dos jovens para ingressar nas Forças Armadas seja cada vez menor.

Conclusão consubstanciada por um estudo do Ministério da Defesa Nacional (DGPRM/MDN, 2011) onde se pode ler que o afastamento dos jovens das FA pode estar associado ao facto de os valores e práticas que fazem parte da sua cultura organizacional serem considerados pelos jovens e familiares anacrónicos. Tanto mais anacrónicos quanto maior for o sucesso escolar, visto serem estimulados na escola para um individualismo competitivo. Este estudo revela que embora a atratividade das FA sobre os jovens seja positiva, esta diminui com o aumento da escolaridade, o que pode evidenciar a dificuldade em atrair os jovens mais escolarizados.

Verificando que a escolaridade dos jovens é cada vez mais elevada, um estudo da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (2016) alerta para a necessidade de refletir sobre a forma de garantir a sustentabilidade do atual modelo de semiprofissionalização das FA. Isto, porque a idade de ingressar nas FA (18 aos 24 anos) coincide com o período de estudos superiores, reduzindo desta forma o universo disponível para o recrutamento militar. O estudo refere ainda que a não predisposição dos jovens para não ingressar nas FA poderá estar associado ao facto de os jovens terem a perceção que ingressar nas FA não equivale a uma ascensão na escala social, mesmo para aqueles que pertencem a estratos mais baixos da sociedade.

5.3.4. Outros fatores

Na gestão de recursos humanos existem regras universais que se aplicam a qualquer organização. Uma dessas regras é a que as organizações só existem com pessoas e que estas pessoas não ficam internamente nas organizações. Tal tem acontecido nas Forças Armadas. No entanto, por diversas vicissitudes, as saídas não têm sido compensadas, o que tem conduzido a uma progressiva diminuição de efetivos.

Facto revelado por Santos et al (2016) quando constatarem que no início de 2000 o Exército tinha cerca de 12 mil militares em regime de contrato e voluntariado. Embora longe do efetivo ideal, 15 mil, permitia ao “Exército funcionar, não em pleno, mas com algum conforto”. No entanto, desde esta data e como referido num estudo prospetivo do Exército Português (2016) a diminuição de efetivos tem sido progressiva, levando a que em 29 anos as Forças Armadas portuguesas fossem reduzidas para 29,5% do efetivo de 1985, como se pode observar na tabela 2.

Tabela 2 - Evolução dos efetivos nas FA desde 1985 a 2014

Ano	1985	1990	1995	2000	2004	2005	2010	2014
Efetivo das FA	102.024	87.074	78.384	41.995	37.544	37.630	35.057	30.137

Fonte: Anuários da Defesa Nacional

À data, o efetivo das Forças Armadas é de 28.533 militares (DGAEP, 2017), muito abaixo dos 32.000 autorizados (0,3% da população nacional). Realidade que resulta do facto de um número elevado de jovens não considerarem as Forças Armadas como possibilidade de emprego.

Estas conclusões encontram-se vertidas num estudo do Ministério da Defesa (Cardoso, 2013) elaborado com base nos dados recolhidos no Dia da Defesa Nacional e que enumera os principais fatores pelo que os jovens não considerem a possibilidade de ingressar nas Forças Armadas. Segundo o estudo, os fatores mais nomeados são a pretensão de querer continuar a estudar e a possibilidade de ficar longe de casa e da família. A terceira razão mais nomeada é a de não gostar da vida militar.

As dificuldades no recrutamento militar não são únicas de Portugal. Como revela o estudo do Ministério da Defesa Nacional (DGPRM/MDN, 2011) vários países da NATO debatem-se com problemas idênticos. Como fatores responsáveis pela fraca atratividade das Forças Armadas como entidade empregador é mencionado:

“O empenhamento dos militares em exercícios operacionais e atividades militares que exige um afastamento do seu círculo social e familiar; a incongruência entre os valores sociais prevalecentes e a cultura organizacional militar; desfasamento entre as funções militares atribuídas e as aspirações pessoais; existência de vencimentos superiores no setor privado; diminuição absoluta do número de indivíduos com idade situada entre os 18 e 24 anos; incompatibilidade entre interesses individuais e compromissos de trabalho; sistema de promoção baseada no tempo de serviço em detrimento do mérito”.

Neste estudo são ainda enumerados os fatores que levam os jovens a ingressar nas Forças Armadas. Salientam-se a missão, as atividades desenvolvidas e o desafio e a aventura que o ingresso pode proporcionar. Um fator muito valorizado é a possibilidade de poder vir a participar em missões internacionais de apoio à paz. São ainda mencionados fatores como a possibilidade de concorrer ao Quadro Permanente e melhorar as qualificações profissionais. Ao vencimento e outras regalias não é dada grande realce.

Outro constrangimento a considerar no recrutamento militar é o facto de se exigir um determinado nível de capacidade física. Facto que perante a atual preparação física dos jovens, reduz, em muito, o universo de recrutamento. Muitos, não conseguem satisfazer os requisitos exigidos. Sobrepondo-se as exigências físicas à experiência profissional ou competência técnica, mais difícil se torna recrutar indivíduos com competências técnicas específicas para determinados cargos com exigências físicas menores (DGPRM/MDN, 2011).

Situação agravada por não existir recrutamento lateral, que possibilitaria a ocupação de cargos de elevada especificidade técnica e aceder diretamente ao posto condizente com a sua experiência e competência profissional e assim usufruir do vencimento devido. Como tal não é permitido, o recrutamento faz-se para os postos mais baixos, onde os vencimentos são inferiores para as mesmas funções no setor privado, tornando-se a profissão militar menos competitiva no mercado de trabalho, pelo que dificilmente se conseguem os melhores.

Outra dificuldade no recrutamento militar é o facto de antes de qualquer candidato ocupar um posto de trabalho na estrutura das Forças Armadas ser sujeito a um processo moroso e exigente de classificação e seleção, no sentido de garantir as qualidades médicas, físicas e psicológicas do candidato. Após as provas de classificação e seleção, o processo de integração e acolhimento incorpora a formação inicial que é feita em regime de internato com elevado grau de exigência física e psicológica. Este período, designado por Instrução Básica e Instrução Complementar, tem a duração de cerca de três meses e destina-se a fazer a

iniciação e a adaptação do candidato à cultura organizacional das Forças Armadas. Aqui procura-se desenvolver no candidato os principais valores militares, completada com ensinamentos básicos da arte da guerra. Em todo este processo, verifica-se um número razoável de eliminações e desistências, registando-se um nível de atrição considerável.

Constatando-se grande dificuldade em recrutar para as FA, a grande questão que se coloca é: será possível reverter a situação? Assunto que será abordado no próximo capítulo, onde se apresenta a técnica de *Employer Branding* e o conceito de Proposição de Valor para o Empregado. Conceito utilizado para conhecer o que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão e para uma organização e compreender como percebem a profissão e organização militar.

Capítulo 6 – *Employer Branding*

6.1. Conceito de *Employer Branding*

Para Berthon et al (2005) as organizações que forem capazes de atrair os melhores talentos serão aquelas que conseguirão maior êxito. Os autores, já em 2005, previam que a disputa pelos melhores trabalhadores iria ombrear com a conquista por novos clientes, impulsionando as organizações a serem cada vez mais atrativas e apelativas para atraírem e reterem os melhores.

Conhecer a forma como os atuais e futuros profissionais percebem a organização é deveras importante para a formulação de estratégias que permitam à organização tornar-se atrativa e desejada. A aferição desta percepção, desde algum tempo a esta parte, passou a ser feita com recurso a uma técnica que deriva da atividade de marketing e que nos últimos tempos passou a fazer parte do léxico dos especialistas e gestores de recursos humanos. Falámos da técnica de *Employer Branding*, ou, em português, Marca do Empregador (Nascimento, 2013).

Tal é reconhecido por Silva (2014) quando refere que o conceito de *Employer Branding* nasce com a dificuldade de as organizações atraírem os recursos humanos mais capazes. As organizações, para contrariar esta dificuldade desenvolveram estratégias de comunicação, aplicando os conceitos de Marketing à Gestão de Recursos Humanos, criando-se desta forma a técnica de *Employer Branding*.

Para Barrow (2007) a técnica de *Employer Branding* não é mais do que a comunicação de um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos por um empregador, no sentido de criar uma imagem positiva da organização no mercado de trabalho, de forma a transparecer que é um excelente local para trabalhar. O *Employer Branding* simboliza a reputação da organização, enquanto entidade empregadora.

Para Mandhanya & Maitri (2010), o conceito de *Branding Employer* está relacionado com as políticas, os procedimentos e as ações que as organizações desenvolvem no sentido de potenciar a sua capacidade de atração e retenção. Também Calisto (2016), refere na sua revisão de literatura que este conceito surgiu da necessidade de as organizações desenvolverem mecanismos para se tornarem as mais desejáveis para trabalhar e assim atrair e reter os talentos.

Para a Solides (2017) o *Employer Branding* é o conjunto de experiências humanas vividas na e com a organização. Estas não se resumem à mensagem que é vinculada pela marca. Dizem também respeito aquilo que os colaboradores ou potenciais colaboradores pensam e dizem sobre a organização. Uma boa estratégia de *Employer Branding* assenta no compromisso interno da necessidade de compreender e defender a marca, na identificação das competências dos talentos que se pretende para futuros colaboradores e na identificação do diferencial entre o posicionamento atual da organização e o posicionamento desejável. Esta é a chave para atrair os melhores talentos e reter os atuais.

6.2. Conceito de Proposição de Valor para o Empregado

Para Cable e Turban as organizações mais atrativas conseguem ser as mais competitivas, pois conseguem atrair e reter os melhores profissionais. Tal acontece porque conseguem identificar as necessidades e preferências dos colaboradores ou potenciais colaboradores, disponibilizando-lhe um pacote de recompensas que vão de encontro às suas necessidades. Este conjunto de recompensas é designado na literatura por Proposição de Valor para o Empregado (PVE), que decorre do termo em inglês, *Employee Value Proposition* (EVP).

Para Minchington (2005, Silva, 2014, p. 7) a PVE é o conjunto de associações e ofertas que uma organização oferece ao trabalhador, em troca das competências, capacidades e experiências que entrega à organização. É a recompensa e o reconhecimento que a

organização tem para com o desempenho do trabalhador, de forma a mantê-lo motivado e comprometido e atrair potenciais trabalhadores.

Deste modo e em síntese, pode-se dizer que a finalidade do *Employer Branding* passa pela identificação interna e externamente dos aspetos da organização que são considerados desejados pelos colaboradores e potenciais colaboradores, no sentido de os desenvolver e exteriorizar, e assim aumentar a sua atratividade. Ou seja, identificar a PVE que é desejada por um universo de pessoas.

De acordo com Backhaus et al (2004) o processo de *Employer Branding* desenvolve-se em três fases: análise da Proposição de Valor para o Empregado, ou seja, definição do envelope de benefícios que se tem para oferecer; preparar a mensagem, isto é: comunicar, exteriorizar o envelope de benefícios, e; incorporar na identidade da organização o que foi comunicado. Tendo em consideração o objeto do nosso estudo, neste trabalho apenas nos focámos na primeira fase do processo, dominada fase de “atratividade do empregador”. Nesta fase analisamos a PVE percecionada na profissão e na organização militar e a PVE desejada para uma profissão e organização, no sentido de apurar o grau de atratividade da profissão e da organização militar.

Será com base neste conceito, ou seja, perceber a PVE que é desejada pelos *millennials* da RNP e a PVE que é percecionada na profissão e na organização militar, que iremos concluir sobre a razão que despoletou este estudo. Para tal, foram identificados alguns benefícios funcionais, de ordem material e psicológica, que têm sido usados para o estudo da atratividade de uma profissão ou de uma organização para trabalhar. Na eleição destes benefícios foi tido em referência um estudo desenvolvido por Berthon et al (2005), bem como a especificidade da profissão e da atividade militar.

6.3. Os benefícios funcionais e a PVE

Para Berthon et al (2005) a atratividade de uma organização encontra-se ligada aos benefícios funcionais e económicos proporcionados, ou seja, à PVE que a organização oferece ao trabalhador. Os autores agrupam estes benefícios em cinco dimensões: rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios económicos, desenvolvimento profissional e responsabilidade social.

Cada uma das dimensões é composta por um conjunto de atributos/construtos, que materializam o pacote de benefícios que a organização pode oferecer, ou seja, a PVE. Para Berthon et al. (2005) a PVE deve estar orientada para a força de trabalho que se pretende atrair e deve ser coerente com a identidade da organização.

Para os autores, a rotina de trabalho avalia a vontade de um trabalhador querer trabalhar em determinada organização pela sua cultura organizacional. Dimensão que decorre das tradições, dos hábitos, das histórias, dos símbolos, dos edifícios e dos produtos que a caracterizam. É a soma das experiências, crenças, valores, missão e atitudes que os colaboradores de uma organização partilham. Manifesta-se através das regras e dos valores que caracterizam a organização, das práticas realizadas, do ambiente de trabalho e da qualidade dos produtos e serviços que produz. São exemplos de benefícios desta dimensão fatores como a autonomia e a possibilidade de inovar.

Os benefícios económicos encontram-se associados às recompensas monetárias que a organização pode oferecer. Estas recompensas podem resultar da remuneração, de seguros, de férias pagas, de programas sociais, de ajudas de custo, dos prémios, bem como das progressões e promoções na carreira. São exemplo de benefícios desta dimensão fatores como a oportunidade de progressão e crescimento, estabilidade e segurança no trabalho e o salário acima da média.

A dimensão desenvolvimento profissional encontra-se associado à forma como o trabalhador percebe a organização no que respeita à possibilidade de desenvolver as suas competências profissionais e pessoais. Destaca-se a possibilidade de fazer formação contínua e o reconhecimento das qualidades demonstradas na realização do seu trabalho. São exemplo de benefícios desta dimensão fatores como a possibilidade de trabalhar em locais que proporcionem experiências interessantes e reconhecimento das chefias.

A interação pessoal respeita às interações sociais existentes na organização e ao relacionamento interpessoal com colegas e superiores. Encontra-se ligada ao ambiente de trabalho, às relações entre pares e superiores hierárquicos, à partilha de informação e de conhecimento e às oportunidades que são dadas para se demonstrar os conhecimentos e habilidades que se possuem. São exemplo de benefícios desta dimensão fatores como ter boa relação com os colegas, ambientes laborais divertidos e descontraídos e ser apoiado por colegas e chefes.

A responsabilidade social mede as motivações que decorrem de aspetos humanitários e de inclusão do trabalhador na organização. São exemplo de benefícios desta dimensão fatores como a possibilidade de contribuir para o bem estar da sociedade e a possibilidade de partilhar conhecimentos com os colegas.

Com base nos itens da pesquisa de Berthon et al (2005), Falaster et Al. (2014) desenvolveram um estudo para apurar os atributos que atraem a geração *millennial* na escolha do emprego ideal, construindo uma matriz da PVE constituída pelos seguintes atributos:

Figura 7 - Matriz da PVE criada por Falaster, Ferreira e Reis (2004)

DIMENSÃO	ATRIBUTOS/FATORES
Rutina de Trabalho	Gosto de trabalhar em um ambiente animador Acho importante trabalhar em uma empresa que pensa para frente, aplica novas práticas de trabalho Prefiro trabalhar em empresas que valorizam e utilizam a criatividade Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços de qualidade Acho importante trabalhar em uma empresa que tenha produtos/serviços inovadores
Interação Pessoal	Prefiro trabalhar em ambientes de trabalho divertidos Acho importante ter um bom relacionamento com meus superiores Acho importante ter um bom relacionamento com meus colegas Prefiro trabalhar onde tenho colegas que me apoiam e encorajam Gosto de trabalhar em ambientes de trabalho felizes
Benefícios Econômicos	Prefiro trabalhar em empresas que proporcionam boas oportunidades de promoção e crescimento Prefiro trabalhar em uma instituição que me dá estabilidade de emprego Acho importante trabalhar em uma empresa onde posso ter experiências práticas, interagindo com outros departamentos Acho importante trabalhar em um local que proporciona salários acima da média Prefiro trabalhar em locais com bons benefícios extra-salariais
Desenvolvimento Profissional	Gosto que meu trabalho seja reconhecido pela gestão Acho importante trabalhar em um local que me proporcionará oportunidades de futuros empregos melhores É importante sentir-me bem ao trabalhar para a empresa onde trabalho Prefiro trabalhar em empresas que me fazem sentir mais autoconfiante por trabalhar nelas Gosto de trabalhar em locais que me proporcionam experiências importantes para minha carreira
Responsabilidade Social	Acho importante trabalhar em uma empresa humanitária, que faz bem à sociedade Prefiro trabalhar em um local onde posso aplicar o conhecimento que adquiri em outras instituições Gosto de trabalhar em locais onde posso ensinar aos outros aquilo que aprendi Acho importante trabalhar em um local onde me sinto aceito(a), e parte da instituição Gosto de trabalhar em empresas que são voltadas ao cliente

Fonte: Falaster, Ferreira e Reis (2014)

Também Silva (2014), com base em diversos autores, desenvolveu uma escala para conhecer os benefícios mais desejadas da PVE, no sentido de os relacionar com o tipo e o grau de comprometimento com uma organização. Ou seja, selecionou alguns dos fatores que considerou mais relevantes para manter os trabalhadores motivados na organização ou para atrair potenciais candidatos.

Relativamente à selecção dos atributos que compõem a escala utilizada para conhecer a PVE, Silva (2014) refere que a selecção destes deve corresponder às necessidades e preferências do grupo alvo que se pretende atrair ou reter. Esta selecção deve ser feita entre os atributos que definem a PVE da profissão ou da organização em estudo. Isto é, na construção de uma escala para conhecer a PVE devem ser seleccionados fatores que sejam considerados pelo grupo alvo a recrutar e que respeitem ao objeto em estudo. Na selecção deve ainda ser considerado que a PVE pode variar com os diversos fatores sociodemográficos em que se possa segmentar o grupo alvo, tal como: idade, escolaridade, genero, estado civil, etc...

Parte 2 – Estudo Empírico

Capítulo 7 – Metodologia

Para Carvalho (2009), a metodologia é a fundamentação teórica da investigação. Implica a planificação da investigação, tendo em consideração o método de abordagem e as técnicas de investigação a utilizar. Isto é: com base no método e nas técnicas de investigação, a metodologia determina a estratégia a utilizar pelo investigador na resolução do problema. Neste capítulo, abordamos o método e a técnica de investigação utilizada no estudo, bem como a técnica de recolha de dados. Na descrição da técnica de recolha de dados, além de apresentar o instrumento utilizado, explicamos como chegamos às questões que o compõem.

7.1. Método de investigação

Marconi et al (2000) definem método como um conjunto de atividades que são desenvolvidas de forma sistémica e racional, no sentido de indicar o percurso da investigação, expor os erros que existam e auxiliar nas decisões a tomar, para assim se alcançar “conhecimentos verdadeiros e válidos” (Marconi & Lakatos, 2000, p. 46).

No presente estudo foi adotado o método indutivo, por ser o que permite ir do particular ao geral. Pretende-se através de uma amostra, concluir sobre uma população. Esta decisão é suportada por Marconi et al (2000) quando defendem que o método indutivo é um processo que a partir de dados particulares, suficientemente constatados, permite inferir uma verdade geral ou universal. Porém, os autores salvaguardam que embora este método tenha como objetivo ampliar o alcance do conhecimento, tem diferentes níveis de certeza.

O mesmo pensa Carvalho (2009) quando refere que o método indutivo “parte dos factos particulares observados para chegar a uma proposição geral do conjunto da realidade empírica”. Neste método a generalização deriva de observações de casos concretos. Constatações particulares levam à elaboração de generalizações. No caso em estudo, através de uma amostra significativa de *millennials* da RNP, com idade entre os 17 e os 37 anos, pretende-se concluir sobre a população portuguesa da região norte, que se integra nesta faixa

etária. Refiro amostra significativa porque, segundo Carvalho (2009), quanto maior e mais representativa for a amostra, maior será a força indutiva do argumento.

No que respeita à técnica de investigação, usou-se o método da decisão estatística. Para Marconi et al (2000, p. 93) os processos estatísticos são a melhor forma de “obter, de conjuntos complexos, representações simples, e constatar se essas verificações simples têm relações entre si”. O mesmo defende Carvalho (2009) quando refere que as técnicas estatísticas de obtenção e análise de dados permitem, com grande rigor, o estudo adequado de fenómenos e ocorrências em diversas áreas do conhecimento.

Para Marconi et al (2000) o método estatístico permite descrever fenómenos sociológicos, económicos e políticos de uma forma quantitativa. Após a conversão destes fenómenos para o quantitativo é possível apurar a relação existente entre eles e obter generalizações sobre a sua natureza, ocorrência e significância (Marconi & Lakatos, 2000, Carvalho, 2009).

Além da indicação do método e da técnica de investigação, Carvalho (2009) refere que nos procedimentos empíricos deve haver uma caracterização da amostra utilizada na experiência e dos critérios de seleção. O autor defende ainda que nesta fase devem ser mencionados os procedimentos utilizados, tal como a descrição do plano utilizado na experiência, com referência às variáveis relevantes para o estudo e os procedimentos utilizados na análise estatística. Será o que faremos nos próximos parágrafos.

7.2. Técnicas de recolha de dados

Para a recolha de dados utilizámos um instrumento de cariz quantitativo, que foi o inquérito por questionário. Diversos autores definem questionário como uma técnica de investigação onde uma série de questões são colocadas por escrito a um grupo de inquiridos, sendo o objetivo final recolher e analisar opiniões, interesses, atitudes e comportamentos dessa população.

Para Pais, et al. (1998, pp. 20, 21) o inquérito por questionário tem sido dos instrumentos mais utilizados para aferir o posicionamento de uma comunidade sobre determinada matéria. Contudo, alertam para o facto de as respostas obtidas através de questionários poderem não ser mais do que meras representações individuais sobre determinado tema. No entanto, se estes sentimentos ou opiniões individuais forem partilhados

por uma percentagem considerada de indivíduos de uma comunidade, os autores defendem que é natural que estes façam parte de um pensamento coletivo, que definem os valores, atitudes e comportamentos comuns aos indivíduos dessa comunidade. Valores, atitudes e comportamentos que serão responsáveis pela forma como essa comunidade se organiza e como se posiciona ou responde a determinados fenómenos a que os indivíduos dessa comunidade forem sujeitos (Pais, et al., 1998, pp. 20, 21).

Para os autores, mais difícil do que verificar se os valores, atitude e comportamentos de um indivíduo são partilhadas pela comunidade onde se integra, é saber se esse indivíduo diz o que pensa, sobre o que lhe é questionado. Referem que a experiência demonstra que entre o que se diz, o que se pensa e o que se faz, por vezes existem grandes diferenças. Para verificar estas inconsistências foram usadas ao longo dos questionários as chamadas perguntas de controlo.

Como demonstrou Festinger, citado por Pais, et al. (1998, p. 21), as pessoas tentam manter ao longo das suas respostas a “coerência interna do seu sistema cognitivo, mas nem sempre o conseguem” pelo que as questões de controlo são de extrema importância para descobrir estas incoerências. Esta realidade é a justificação pelo que ao longo do questionário se tente saber o que o inquirido pensa sobre um indicador por mais do que uma forma.

O questionário utilizado, que se encontra como anexo A, é constituído por questões objetivas e fechadas, e subdividido em três secções. A primeira destina-se a fazer a caracterização sociodemográfica do inquirido, tendo sido recolhida informação sobre o distrito de nascimento, género, idade, escolaridade, situação profissional, estado civil, tempo diário de utilização da internet e a sua situação militar. Na segunda secção, questionou-se sobre os fatores que são mais e menos valorizados aquando da escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar. Com a terceira secção, pretendeu-se identificar como os *millennials* percecionam a profissão e a Instituição Militar, ou seja, como avaliam os itens questionados na secção anterior, mas aplicados à profissão e à organização militar. Na segunda e terceira secção foi inserido um terceiro grupo de questões no sentido de complementar as respostas dos grupos anteriores.

A segunda e a terceira secção eram compostas cada uma por três grupos de questões, sendo cada grupo constituído respetivamente por 12, 13 e 12 atributos. Na definição destes atributos, teve-se em consideração as indissociabilidades da instituição militar, bem como os

autores e os estudos consultados na revisão da literatura, designadamente Berthon et al. (2005), Falaster et al (2014) e Silva (2014). Ou seja, selecionamos os benefícios que ao longo da revisão da literatura se constatou que de algum modo influenciavam os *millennials* na escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar. Após esta seleção, verificou-se os que integram a PVE da profissão e da organização militar e que mais se adaptam aos objetivos deste estudo. Além do referido, teve-se o cuidado de selecionar atributos que permitissem concluir sobre as dimensões consideradas por Berthon et al (2005), ou seja: rotina de trabalho; interação pessoal; benefícios económicos; desenvolvimento profissional; e, responsabilidade social.

Na dimensão “rotina de trabalho” foram selecionados fatores como reconhecimento externo, reputação, identidade, atividade desenvolvida e inovação. No âmbito da dimensão “interação pessoal”, selecionaram-se fatores como autonomia e liberdade, forma de realização do trabalho e ambiente de trabalho. Na dimensão “benefícios económicos” selecionaram-se fatores como compensação financeira, benefícios pessoais e estabilidade e segurança no emprego. No que respeita à dimensão “desenvolvimento profissional” foi considerado a possibilidade de progressão na carreira, possibilidade de desenvolvimento profissional e a possibilidade de realizar carreira internacional. No que respeita à dimensão “responsabilidade social” selecionou-se o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, flexibilidade, consciência social e ambiental e Impacto da atividade desenvolvida.

Com base nos critérios suprarreferidos criamos uma matriz da PVE para conhecer quais os atributos mais e menos atrativos na profissão e na organização militar, a qual se encontra em anexo B a este estudo. Na tabela 3, encontram-se os critérios que deram origem à matriz da PVE utilizada no estudo.

Tabela 3 – Critérios considerados para a elaboração da matriz da PVE considerada para o estudo

DIMENSÃO	ATRIBUTOS/FATORES	
	PROFISSÃO	ORGANIZAÇÃO
Rotina de trabalho	Tecnologias utilizadas Reconhecimento social Atividade desenvolvida	Cultura e identidade da organização Reputação da organização Qualidade da atividade desenvolvida
Interação pessoal	Como se realiza o trabalho Autonomia e liberdade permitida	Ambiente de trabalho
Benefícios económicos	Salário e compensações financeiras Estabilidade e segurança no trabalho	Situação financeira Localização Benefícios sociais Benefícios pessoais
Desenvolvimento profissional	Progressão na carreira Desenvolvimento profissional	Carreira internacional Progressão na carreira Desenvolvimento profissional
Responsabilidade social	Harmonia vida pessoal/profissional Flexibilidade no horário de trabalho Impacto da atividade desenvolvida	Impacto da atividade desenvolvida Consciência social e ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor tendo como referência Berthon et al. (2005), Falaster et al (2014), os diversos estudos consultados e as indissociabilidades da instituição militar.

Capítulo 8 – Recolha e análise de dados

Neste estudo foram recolhidos dados que permitam conhecer o que mais influencia os *millennials* da RNP na escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar. Com a análise dos dados pretendemos conhecer a PVE que é desejada pelos *millennials* da RNP aquando da escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar e a PVE que percebem na profissão e na instituição militar, de forma a concluir sobre a atratividade da profissão e da Instituição Militar na vertente de entidade empregadora.

8.1. Processo de Recolha de dados

O questionário utilizado para a recolha de dados foi construído na plataforma GoogleForm, em www.google.pt/doc. Esta aplicação cria automaticamente um link, que permite aos inquiridos aceder e responder online ao inquérito, ficando as suas respostas

automaticamente aí gravadas. O link foi enviado aos inquiridos por e-mail e partilhado nas redes sociais. No e-mail solicitava-se aos inquiridos que partilhassem o link pela sua rede de contactos que se inserissem na amostra. Foram utilizados outros métodos na aplicação do inquérito, que serão relatados em parágrafo próprio.

As respostas foram todas de cariz obrigatória, sendo avaliadas através de uma escala de Likert (de 1 a 5), sendo que 1 significava “Nada Importante/Nada provável/Não concordo/Nada atrativo” e o 5 significava “Muito importante/Muito provável/Concordo Muito/Muito atrativo.

Para validar o questionário fizemos um pré-teste com 45 inquiridos de diferentes situações sociodemográficas, no sentido de analisar a compreensão das questões e o tempo de preenchimento do questionário. Neste pré-teste, que se realizou de 29 de março a 20 de abril, foram apenas identificadas dificuldades menores. Foram feitos alguns aperfeiçoamentos ao inquérito, designadamente no que respeita às questões de interface com o inquirido, por forma a facilitar e agilizar o preenchimento e as respostas ao mesmo.

De 26 de abril a 12 de junho, procedemos à aplicação do inquérito com recurso a duas modalidades: preenchimento *online* e preenchimento em suporte físico. Para o preenchimento *online* foram convidados os indivíduos que nos últimos anos do Dia da Defesa Nacional deixaram o seu e-mail para serem contactados no âmbito do recrutamento para o Exército. O convite concretizou-se com o envio do *link* do questionário por e-mail, informando-se da razão do inquérito. Foram ainda convidados a responder *online* militares do Exército, a comunidade do ISLA – Gaia e a rede de amigos.

Embora inicialmente pretendêssemos fazer a recolha de dados apenas com recurso ao *onlin*, tal não foi possível, pois, verificamos que a adesão ao preenchimento era baixa. Tal deveu-se ao facto de o envio do questionário coincidir com ataque informático a nível mundial, sendo divulgado na imprensa que o vírus era remetido através de um *link*. Face a esta realidade decidimos também aplicar os inquéritos em suporte físico.

Esta aplicação foi feita junto a faculdades, escolas secundárias, escolas profissionais e estações de transportes públicos. Outra modalidade consistiu na aplicação do inquérito aos candidatos que se encontram a executar provas de seleção no Gabinete de Classificação e Seleção de Vila Nova de Gaia, do Exército. O inquérito foi ainda aplicado a militares do Exército, que se encontram em diversas situações: frequência da Instrução Básica (Recruta)

no Regimento de Infantaria 19 (Chaves); militares da Força Nacional Destacada que tinham regressado recentemente do Kosovo, do Regimento de Infantaria 13 (Vila Real); militares do Quadro Permanente e do Regime de Contrato do Regimento de Transmissões (Porto); da Escola dos Serviços (Povoa do varzim); e das diversas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Comando do Pessoal sediados na cidade do Porto. Foi ainda aplicado o questionário a bombeiros do Batalhão de Sapadores de Bombeiros do Porto. Para qualquer uma das modalidades foi obtida a correspondente autorização.

Obtiveram-se 2381 respostas, das quais 881 não obedeciam aos requisitos da amostra: 673 por não serem naturais da região norte de Portugal, 219 por não se enquadrarem na faixa etária em estudo e 46 por não haver consistência nas respostas. Foram validados 1555 questionários, que constituíram a nossa amostra e sobre os quais recaiu o nosso estudo.

8.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

No que concerne ao sujeito, estudou-se uma amostra constituída por jovens portugueses da região norte de Portugal, com idades compreendidas entre os 17 e os 37 anos, de ambos os sexos. Indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000, período temporal que define a geração *millennial*. Na tabela 4 apresenta-se um resumo da situação sociodemográfica da amostra em estudo.

Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica da amostra

		Nº	%
Naturalidade	Aveiro	231	14,9%
	Braga	182	11,7%
	Bragança	56	3,6%
	Guarda	45	2,9%
	Porto	813	52,3%
	Viseu	94	6,0%
	Vila Real	55	3,5%
	Viana do Castelo	79	5,1%
Género	Feminino	558	35,9%
	Masculino	997	64,1%
Estado civil	Casado/a	159	10,2%
	Outra situação	20	1,3%
	Solteiro/a	1266	81,4%
	União de facto	110	7,1%
Situação profissional	Desempregado/a	175	11,3%
	Empregado/a	673	43,3%
	Estudante	443	28,5%
	Outra	46	3,0%
	Trabalhador/a Estudante	218	14,0%
N.º de empregos	Dois	330	21,2%
	Nenhum	471	30,3%
	Três ou mais	281	18,1%
	Um	473	30,4%
Escolaridade	6º ano ou menos	8	0,5%
	Do 7º ao 9º ano	198	12,7%
	Do 10º ao 12º ou curso profissional equivalente	945	60,8%
	Licenciatura	245	15,8%
	Pós-graduação/Mestrado/ Dout.	159	10,2%
Idade	17 a 22 anos	870	55,9%
	23 a 27 anos	380	24,4%
	28 a 32 anos	156	10,0%
	33 a 37 anos	149	9,6%
Tempo diário de utilização internet	Não usa	8	0,5%
	Até 1h	317	20,4%
	2 a 3h	625	40,2%
	4 a 5h	351	22,6%
	6h ou mais	254	16,3%
Situação militar	Já fui militar	63	4,1%
	Nunca fui militar	1060	68,2%
	Sou militar	432	27,8%

Da análise à tabela 4 verifica-se que foram validadas 1555 respostas, sendo a maioria dos inquiridos naturais do distrito do Porto (813/52,3%), do sexo masculino (997/64%), solteiros (1266/81,4%), empregados (673/43,3%), com nível escolaridade do 10º ao 12º ano

(945/60,8%), de 17 a 22 anos (870/55,9%), com um tempo diário de uso de internet de 2 a 3 horas (625/40,2%) e que nunca foram militares (1060/68,8%). Salienta-se que os estudantes universitários integram o grupo de escolaridade do 10º ao 12º ano.

No anexo C, com recurso a gráficos, faz-se uma análise mais fina da caracterização sociodemográfica da amostra, cruzando-se as diferentes dimensões consideradas.

8.3. Caracterização das escalas utilizadas para apurar a PVE

Nesta secção são apresentadas as conclusões do estudo descritivo das escalas utilizadas para conhecer a PVE em cada uma das situações consideradas. Para tal, foram estudadas as respetivas tabelas de estatística de frequência e de estatística descritiva, com as médias, desvio padrão, assimetria e Kurtosis que se lhe encontram associadas. O estudo pormenorizado de cada uma das escalas utilizadas encontra-se no anexo D.

Por facilidade de análise, nos parágrafos que se seguem, as tabelas de estatística de frequência são apresentadas através de tabelas onde se associam os valores que se encontram nas duas colunas da esquerda da tabela da estatística de frequência, considerando que os indivíduos que avaliam o parâmetro nestas colunas o consideram não atrativo ou não importante. Por sua vez, associamos os valores que se encontram nas duas colunas à direita, considerando que os indivíduos que avaliaram o parâmetro nestas colunas o consideram muito atrativo ou muito importante. Os indivíduos que avaliam no parâmetro 3, o seja, na coluna central, considera-se a sua opinião neutra.

8.3.1. PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão

Neste parágrafo são apresentadas as conclusões do estudo descritivo da escala da PVE utilizada para conhecer o que é que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão. O estudo descritivo encontra-se no anexo D, extraíndo-se deste a tabela 5 e o gráfico 1, onde se pode observar respetivamente um resumo da estatística de frequência e da estatística descritiva da escala para conhecer a PVE desejada.

Os resultados foram obtidos a partir da questão número 9 do questionário, que referia: “Para os seguintes fatores, por favor, indique a importância de cada um na escolha de uma

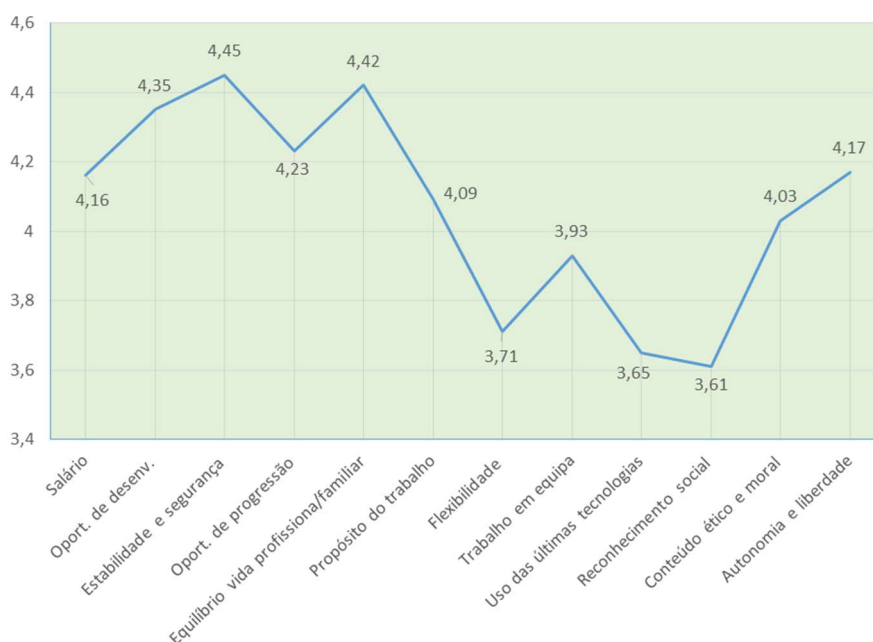
profissão”. A escala em avaliação era constituída pelos doze fatores (benefícios) mencionados na tabela 5 e no gráfico 1.

Tabela 5 - Estatística de frequência da escala da PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão

FATORES EM AVALIAÇÃO	Não importante		Neutro		Importante	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Salário, compensação financeira que pode proporcionar	61	4	230	14,8	1264	81,3
Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	45	2,9	122	7,8	1388	89,2
Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	47	3	118	7,6	1390	89,4
Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	61	4	195	12,5	1299	83,5
Equilíbrio entre vida profissional e familiar	56	3,6	137	8,8	1362	87,6
Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	56	3,6	222	14,3	1277	82,1
Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	177	11,3	415	26,7	963	62
Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	118	7,6	329	21,2	1108	71,2
Uso das últimas tecnologias	196	12,6	430	27,7	929	59,7
Reconhecimento social que proporciona	218	14	431	27,7	906	58,2
Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	94	6	265	17,0	1196	77
Autonomia e liberdade	55	3,6	215	13,8	1285	82,6

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada importante e 2 - pouco importante (**Não importante**), 3- relativamente importante (**Neutro**) e 4 - importante e 5 - muito importante (**importante**).

Gráfico 1 – Estatística descritiva da escala da PVE desejada para uma profissão



Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada importante, 2 - pouco importante, 3 - relativamente importante, 4 - importante e 5 - muito importante

Com o estudo descritivo da escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão, pretendemos encontrar a resposta à questão nº 3, que é:

Questão nº 3: Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE desejada para uma profissão são mais e menos valorizadas pelos *millennials* da RNP aquando da escolha de uma profissão?

Os dados obtidos do estudo descritivo da escala da PVE permitem observar que os itens mais valorizados na escolha de uma profissão são:

- 1º - Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida;
- 2º - Equilíbrio entre vida profissional e familiar;
- 3º - Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais;
- 4º - Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder.

Verifica-se que os itens menos valorizados na escolha de uma profissão são:

- 9º - Trabalho em equipa;
- 10º - Uso das últimas tecnologias;
- 11º - Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível);
- 12º - Reconhecimento social que proporciona.

Salienta-se que mesmo a componente da escala que merece pior avaliação média (Reconhecimento social que proporciona) é considerada por 906 (58,2%) dos inquiridos como importante ou muito importante aquando da escolha de uma profissão.

8.3.2. PVE desejada pelos millennials da RNP para uma organização

Neste parágrafo são apresentadas as conclusões do estudo descritivo da escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP desejam para uma organização. O estudo descritivo encontra-se no anexo D, extraíndo-se deste a tabela 6 e o gráfico 2, onde se pode observar respetivamente um resumo da estatística de frequência e a avaliação média de cada uma das componentes que constitui a escala da PVE desejada.

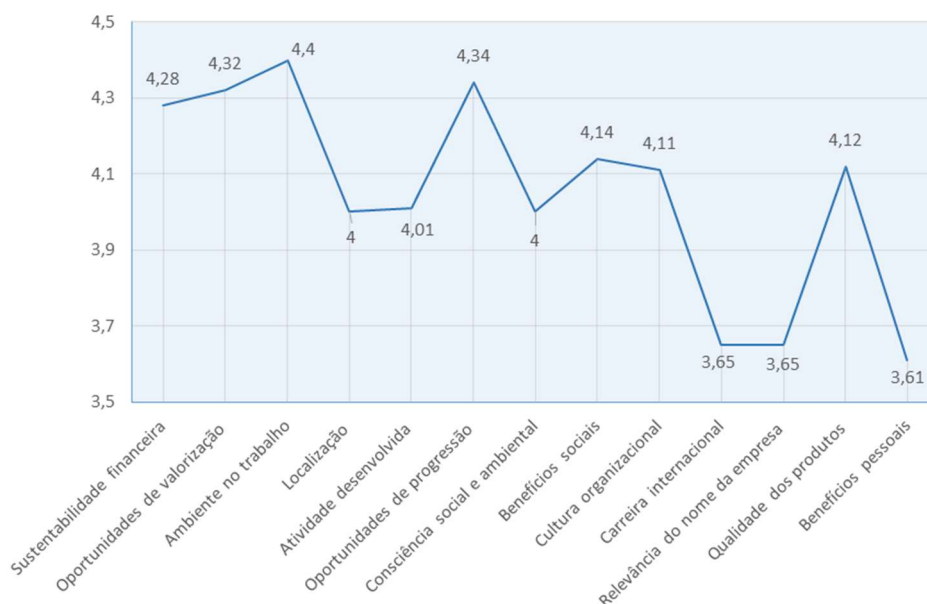
Os resultados da tabela 6 e do gráfico 2 foram obtidos a partir da questão 10 do questionário: “Para os seguintes fatores, por favor, indique a importância de cada um deles na escolha de uma empresa/organização para trabalhar.”. A escala em avaliação era constituída pelos treze fatores (benefícios) mencionados na tabela 6 e no gráfico 2.

Tabela 6 - Estatística de frequência da escala da PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma organização

FATORES EM AVALIAÇÃO	Não importante		Neutro		Importante	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	53	3,5	154	9,9	1348	86,7
Oportunidades de valorização profissional	49	3,2	127	8,2	1379	88,7
Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	47	3	137	8,8	1371	88,2
Localização e acessibilidade do local de trabalho	74	4,8	334	21,5	1147	73,7
Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	88	5,6	301	19,4	1166	74,9
Oportunidades de progressão na carreira	41	2,6	154	9,9	1360	87,4
Consciência social e ambiental da empresa	92	6	273	17,6	1190	76,6
Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	75	4,9	238	15,3	1242	79,9
Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	61	3,9	256	16,5	1238	79,6
Oportunidade de fazer uma carreira internacional	236	15,2	424	27,3	895	57,6
Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	208	13,4	430	27,7	917	59
Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	72	4,6	261	16,8	1222	78,6
Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc ..	238	15,4	423	27,2	894	57,4

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Nada importante e 2 - pouco importante (Não importante), 3 - relativamente importante (Neutro), e 4 - importante e 5 - muito importante (importante)

Gráfico 2 - Estatística descritiva da escala da PVE desejada para uma organização



Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada importante, 2 - pouco importante, 3 - relativamente importante, 4 - importante e 5 - muito importante

Com o estudo descritivo da escala da PVE que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão pretendemos encontrar a resposta à questão nº 4, que é:

Questão nº 4: Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE desejada para uma organização são mais valorizados pelos *millennials* da RNP aquando da escolha de uma organização para trabalhar?

Os dados obtidos do estudo descritivo da escala da PVE permitem observar que os itens mais valorizados na escolha de uma organização são:

- 1º - Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas;
- 2º - Oportunidades de progressão na carreira;
- 3º - Oportunidades de valorização profissional;
- 4º - Saúde e sustentabilidade financeira da empresa.

Verifica-se que os fatores menos valorizados na escolha de uma organização para trabalhar são:

- 10º – Localização;
- 10º - Consciência social e ambiental;
- 11º - Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade;
- 12º - Oportunidade de fazer uma carreira internacional;
- 13º - Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc...

Salienta-se que mesmo a componente da escala que merece pior avaliação média (Benefícios pessoais) é considerada por 894 (57,2%) dos inquiridos como importante ou muito importante na escolha de uma organização para trabalhar.

8.3.3.PVE percecionada pelos millennials da RNP na profissão militar

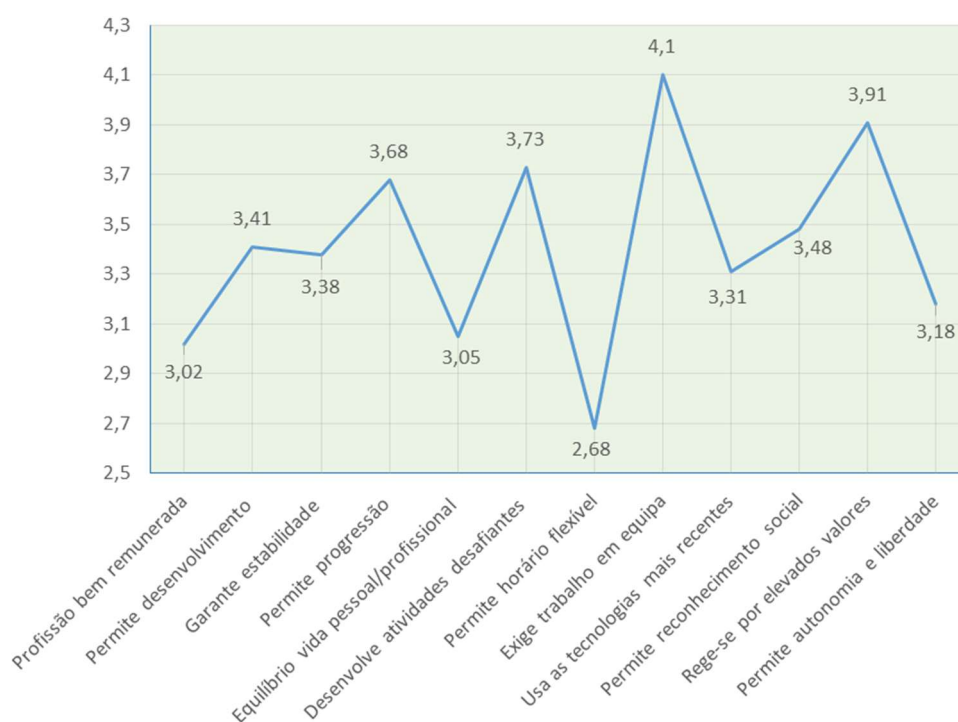
Neste parágrafo, são apresentadas as conclusões do estudo descritivo da escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP percecionam na profissão militar. O estudo descritivo encontra-se no anexo D, extraíndo-se deste a tabela 7 e o gráfico 3, onde se pode observar respetivamente um resumo da estatística de frequência e a avaliação média de cada uma das componentes que constitui a escala da PVE percecionada.

Os resultados da tabela 7 e do gráfico 3 foram obtidos a partir da questão 13 do questionário: “Com base na perceção/conhecimento que tem sobre a profissão militar, classifique cada uma das afirmações:” A escala em avaliação era constituída pelos fatores (doze) mencionados na tabela 7 e no gráfico 3, que são os mesmo que forem utilizados para conhecer o que os *millennials* da RNP mais e menos valorizam na escolha de uma profissão.

Tabela 7 - Estatística de frequência da escala da PVE percecionada na profissão militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Discordo		Neutro		Concordo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Profissão bem remunerada. Salário acima da média	470	30,2	533	34,3	552	35,5
Permite e estimula o desenvolvimento profissional	294	18,9	457	29,4	804	51,7
Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	365	23,5	396	25,5	794	51,1
Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	220	14,2	354	22,8	981	63,1
Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	484	31,1	533	34,3	538	34,6
Desenvolve atividades desafiantes e importantes	182	11,7	386	24,8	987	63,4
Permite teletrabalho e horário flexível	693	44,5	465	29,9	397	25,5
Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	105	6,7	238	15,3	1212	78
Usa as tecnologias mais recentes	356	22,9	480	30,9	719	46,2
Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	273	17,6	459	29,5	823	52,9
Rege-se por elevados valores éticos e morais	166	10,6	290	18,6	1099	70,7
Permite autonomia e liberdade	422	27,1	505	32,5	628	40,4

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 -Não concordo e concordo pouco (**Discordo**), concordo relativamente (**Neutro**), concordo e concordo muito (**Concordo**)

Gráfico 3 – Estatística descritiva da escala da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Não concordo, 2 - Concordo pouco, 3 - Concordo relativamente, 4 - Concordo e 5 - Concordo muito.

Com o estudo descritivo da escala da PVE que os *millennials* da RNP percecionam na profissão militar pretendemos encontrar a resposta à questão nº 5, que é:

Questão nº 5: Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE percecionada na profissão militar são mais e menos valorizados pelos *millennials* da RNP?

Os dados obtidos do estudo descritivo da escala da PVE permitem observar que os itens que merecem maior concordância são:

- 1º - Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede;
- 2º - Rege-se por elevados valores éticos e morais;
- 3º - Desenvolve atividades desafiantes e importantes;
- 4º - Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia.

Verifica-se uma menor concordância face à PVE percecionada na profissão militar, nos seguintes itens:

- 9º - Permite autonomia e liberdade;
- 10º - Profissão bem remunerada. Salário acima da média;
- 11º - Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal;
- 12º - Permite teletrabalho e horário flexível.

Salienta-se que o item “Permite teletrabalho e horário flexível” é o único em que o número de indivíduos que discorda (693/44,5%) é superior aos que concordam (397/25,5%).

8.3.4.PVE percecionada pelos millennials da RNP na organização militar

Neste parágrafo, são apresentadas as conclusões do estudo descritivo da escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP percecionada na organização militar. O estudo descritivo encontra-se no anexo D, extraíndo-se deste a tabela 8 e o gráfico 4, onde se pode observar respetivamente um resumo da estatística de frequência e a avaliação média de cada uma das componentes que constitui a escala da PVE percecionada.

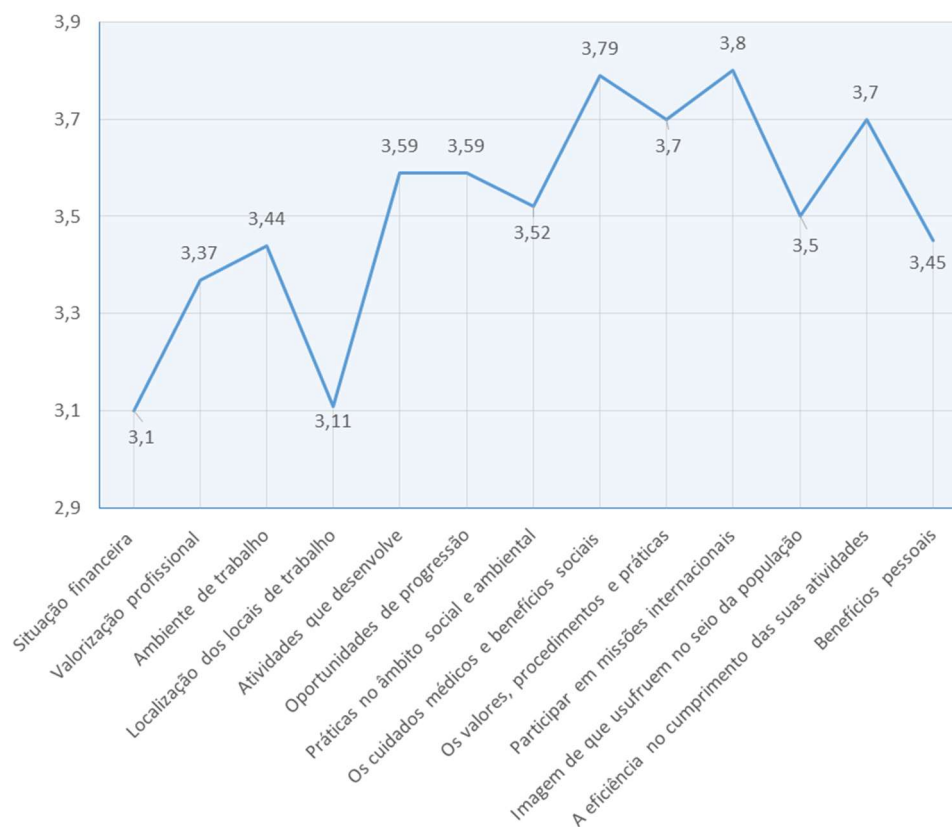
Os resultados da tabela 8 e do gráfico 4 foram obtidos a partir da questão 14 do questionário: “Com base na perceção/conhecimento que tem da organização militar (Exército, Marinha e Força Aérea), classifique cada um dos fatores no que respeita á sua atratividade para trabalhar nela:”. A escala em avaliação era constituída pelos fatores (treze) mencionados na tabela 8 e no gráfico 4, que são os mesmo que forem utilizados para conhecer o que os *millennials* da RNP mais e menos valorizam na escolha de uma organização.

Tabela 8 - Estatística de frequência da escala da PVE percecionada na organização militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Não é atrativo		Neutro		É atrativo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Situação financeira das Forças Armadas	448	28,8	493	31,7	614	39,5
A valorização profissional e pessoal que proporciona	335	21,6	453	29,1	767	49,3
O ambiente de trabalho	283	18,2	459	29,5	813	52,2
A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	428	27,5	549	35,3	578	37,2
A missão e as atividades que desenvolve	233	15	428	27,5	894	57,5
As oportunidades de progressão na carreira	253	16,3	398	25,6	904	58,1
As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	262	16,8	455	29,3	838	53,9
Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	172	11,1	359	23,1	1024	65,9
Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	204	13,1	384	24,7	967	62,2
Participar em missões internacionais	217	13,9	325	20,9	1013	65,1
Imagem de que usufruem no seio da população	267	17,1	463	29,8	825	53,1
A eficiência no cumprimento das suas atividades	174	11,2	429	27,6	952	61,2
Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	285	18,3	481	30,9	789	50,8

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Nada atrativo e 2 - Pouco atrativo (Não é atrativo), 3 - Relativamente atrativo (Neutro), 4 - Atrativo e 5 - Muito atrativo (É atrativo)

Gráfico 4 – Estatística descritiva da escala da PVE percecionada na organização militar



Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Nada atrativo, 2 - Pouco atrativo, 3 - Relativamente atrativo, 4 - Atrativo e 5 - Muito atrativo

Com o estudo descritivo da escala da PVE que os *millennials* da RNP percecionam na organização militar pretendemos encontrar a resposta à questão nº 6, que é:

Questão nº 6: Quais os benefícios que constituem a escala utilizada para apurar a PVE percebida na organização militar são mais e menos atrativos para os *millennials* da RNP?

Os dados obtidos do estudo descritivo da escala da PVE permitem observar que os itens mais atrativos da escala utilizada para apurar a PVE percebida na organização militar são:

- 1º - Participar em missões internacionais;
- 2º - Cuidados médicos e os benefícios sociais que proporciona;
- 3º - Valores procedimentos e práticas que caracterizam as FA;
- 4º - A eficiência no cumprimento das suas atividades.

Os fatores menos atrativos da escala utilizada para apurar a PVE percebida na organização militar são:

- 10º- O ambiente de trabalho.
- 11º - A valorização profissional e pessoal que proporciona;
- 13º - Situação financeira das Forças Armadas;
- 12º - A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade;

8.4. Caracterização das escalas utilizadas para consubstanciar os resultados obtidos nas escalas utilizadas para conhecer a PVE

Como complemento aos resultados obtidos pelas escalas utilizadas para apurar a PVE desejada e percebida foram utilizadas mais duas escalas. Com estas pretendeu-se perceber quais as perspetivas futuras dos *millennials* da RNP e quais os benefícios funcionais e psicológicos que são mais atrativos na profissão militar. Para tal, são estudadas as tabelas de estatística de frequência e de estatística descritiva para cada uma das escalas, com as respetivas médias, desvio padrão, assimetria e Kurtosis que se lhe encontram associadas.

8.4.1. Quais as perspetivas futuras dos *millennials* da RNP

Neste parágrafo, são apresentadas as conclusões do estudo descritivo da escala utilizadas para conhecer as perspetivas futuras dos *millennials* da RNP. O estudo descritivo

encontra-se no anexo D, extraindo-se deste a tabela 9 e o gráfico 5, onde se pode observar respetivamente um resumo da estatística de frequência e a avaliação média de cada uma das componentes que constitui a escala.

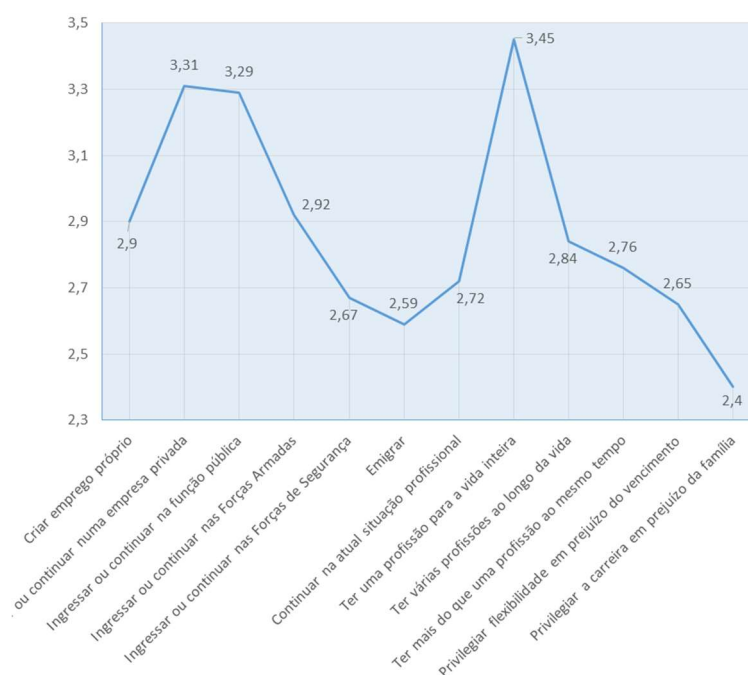
Os resultados da tabela 9 e do gráfico 5 foram obtidos a partir da questão 11 do questionário: “Relativamente ao seu futuro profissional, classifique cada uma das possibilidades:”

Tabela 9 - Estatística descritiva da escala de perspetivas futuras dos *millennials* da RNP

FATORES EM AVALIAÇÃO	Improvável		Neutro		Provável	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Criar emprego próprio	631	40,6	450	28,9	296	30,5
Ingressar ou continuar numa empresa privada	332	21,4	509	32,7	714	45,9
Ingressar ou continuar na função pública	385	24,8	471	30,3	699	44,9
Ingressar ou continuar nas Forças Armadas	671	43,1	267	17,2	617	39,7
Ingressar ou continuar nas Forças de Segurança	761	48,9	284	18,3	510	32,8
Emigrar	804	51,8	365	23,5	386	24,8
Continuar na atual situação profissional	752	48,3	300	19,3	503	32,3
Ter uma profissão para a vida inteira	357	22,9	398	25,6	800	51,4
Ter várias profissões ao longo da vida	649	41,7	445	28,6	461	29,7
Ter mais do que uma profissão ao mesmo tempo	692	44,5	452	29,1	411	26,4
Privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento	729	46,9	471	30,3	355	22,8
Privilegiar a carreira em prejuízo da família	893	57,4	361	23,2	301	19,4

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Nada provável e 2 - Pouco provável (Improvável), 3 - Talvez provável (Neutro), 4 - Provável e 5 - Muito provável (Provável)

Gráfico 5 – Média da avaliação da escala de perspetivas futuras dos *millennials* da RNP



Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Nada provável, 2 - Pouco provável, 3 - Talvez provável, 4 - Provável e 5 - Muito provável

Com esta análise pretendemos conhecer o que é que os *millennials* da RNP perspetivam para o seu futuro profissional e assim perceber melhor os resultados obtidos nas escalas anteriores.

Os valores médios constantes na tabela e no gráfico supra permitem observar que relativamente ao futuro profissional, aquilo que os *millennials* da RNP consideram como mais provável, é:

- 1º - Ter uma profissão para a vida inteira;
- 2º - Ingressar ou continuar numa empresa privada;
- 3º - Ingressar ou continuar na função pública.

O que consideram como menos provável, é:

- 10º - Privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento;
- 11º - Emigrar;
- 12º - Privilegiar a carreira em prejuízo da família.

8.4.2. Quais os fatores mais atrativos da profissão militar

Neste parágrafo são apresentadas as conclusões do estudo descritivo da escala utilizadas para conhecer os fatores mais e menos atrativos da profissão militar para os *millennials* da RNP. O estudo descritivo encontra-se no anexo D, extraído-se deste a tabela 10 e o gráfico 6, onde se pode observar respetivamente um resumo da estatística de frequência e a avaliação média de cada uma das componentes que constitui a escala.

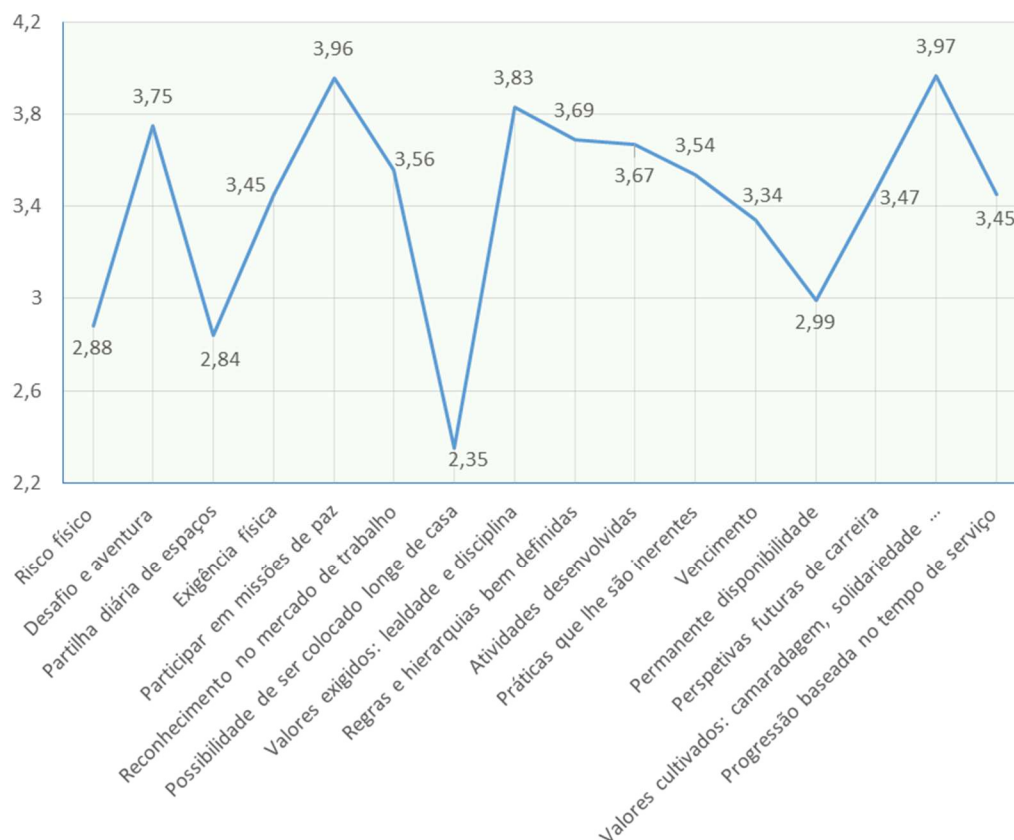
Os resultados da tabela 10 e do gráfico 6 foram obtidos a partir da questão 15 do questionário: “Com base na sua perceção ou conhecimento, classifique cada um dos fatores no que respeita ao grau de atratividade da profissão militar:”. Foi pedido aos inquiridos que se pronunciassem sobre os dezasseis benefícios referidos na tabela 10 e no gráfico 6.

Tabela 10 - Estatística de frequência da escala de atratividade da profissão militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Não é atrativo		Neutro		É atrativo	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Risco físico que lhe está associado	582	37,4	509	32,7	464	29,9
Desafio e aventura que possibilita	195	12,6	368	23,7	992	63,8
Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos	579	37,2	562	36,1	414	26,6
Exigência física que lhe está associada	290	18,7	459	29,5	806	51,8
Possibilidade de participar em missões de paz	160	10,3	293	18,8	1102	70,8
Valorização e reconhecimento no mercado de trabalho	278	17,8	401	25,8	876	56,3
Possibilidade de ser colocado longe de casa	895	57,6	364	23,4	296	19
Valores exigidos: sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina	169	10,8	345	22,2	1041	66,9
Regras, organização e hierarquias bem definidas	190	12,2	413	26,6	952	61,2
Atividades desenvolvidas	198	12,8	419	26,9	938	60,3
Práticas que lhe são inerentes: formaturas, cerimónias militares, cumprimento com continência, etc...	287	18,5	407	26,2	861	55,4
Vencimento	344	22,1	463	29,8	748	48,1
Permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais	518	33,4	502	32,3	535	34,4
Perspetivas futuras de carreira	322	20,7	399	25,7	834	53,6
Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entreajuda e espírito de corpo	138	8,8	303	19,5	1114	71,6
Progressão na carreira baseada no tempo de serviço em detrimento do mérito	352	22,6	381	24,5	822	52,8

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Nada atrativo e 2 - Pouco atrativo (Não é atrativo), 3 - Relativamente atrativo (Neutro), 4 - Atrativo e 5 - Muito atrativo (É atrativo)

Gráfico 6 – Estatística descritiva da escala de atratividade da profissão militar



Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 - Nada atrativo, 2 - Pouco atrativo, 3 - Relativamente atrativo, 4 - Atrativo e 5 - Muito atrativo

Com esta análise pretendemos conhecer quais os fatores que são mais e menos atrativos na profissão militar, no sentido de possuirmos informação extra que nos ajude a concluir aquando da discussão dos dados obtidos.

Os dados obtidos do estudo descritivo permitem observar que os itens mais atrativos da escala utilizada, são:

- 1º - Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entreaajuda e espírito de corpo;
- 2º - Possibilidade de participar em missões de paz;
- 3º - Valores exigidos: sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina;
- 4º - Desafio e aventura que possibilita.

Verifica-se que os fatores menos atrativos da escala utilizada, são:

- 13º - Permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais;
- 14º - Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos;
- 15º - Risco físico que lhe está associado;
- 16º - Possibilidade de ser colocado longe de casa.

8.5. Desvio entre as escalas da PVE desejada e percecionada

Como referido no capítulo I, o objetivo principal do nosso estudo é apurar se os benefícios funcionais, económicos e psicológicos da profissão e da organização militar correspondem às aspirações laborais dos *millennials* da RNP. Ou seja, com este estudo pretendemos aferir do grau de atratividade da profissão e da organização militar. Para tal, será apresentado um estudo descritivo dos desvios entre a escala utilizada para conhecer a PVE que é desejada pelos *millennials* da RNP e a escala utilizada para conhecer a PVE percecionada, para cada uma das situações: profissão e organização.

Este estudo foi feito com recurso ao SPSS, utilizando o teste de comparação de médias em amostras emparelhadas. Os resultados são obtidos através da diferença entre cada uma das componentes das escalas utilizadas para apurar a PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão e organização e as correspondentes das escalas utilizada para apurar a PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão e na organização militar.

8.5.1. Desvio entre a PVE desejada para uma profissão e o percecionada na profissão militar

Neste parágrafo apresenta-se um estudo descritivo que caracteriza o desvio existente entre a PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão e a PVE que percecionam na profissão militar. Com esta análise pretendemos encontrar a resposta à questão nº 1 do nosso estudo, que é:

Questão 1: A profissão militar é atrativa para os *millennials* da região norte de Portugal?

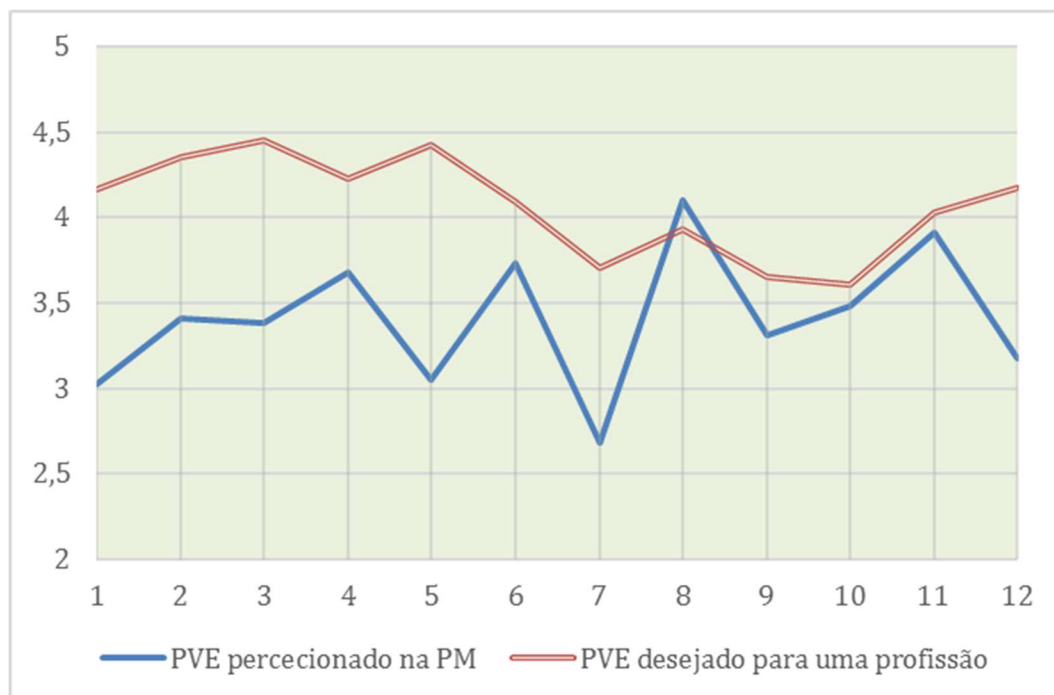
A tabela 11 apresenta a estatística descritiva para o desvio entre a PVE desejada e percecionada. Podemos observar a avaliação média de cada componente das escalas, bem como o desvio existente entre componentes equiparáveis.

Tabela 11 – Desvio entre a PVE percecionada na profissão militar e a desejada para uma profissão

COMPONENTES DA ESCALA DA PVE PERCECIONADA		Média	Desvio	Sig (Bilateral)	Média	COMPONENTES DA ESCALA DA PVE DESEJADA	
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,02	-1,14	.000	4,16	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	1
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,41	-0,94	.000	4,35	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	2
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,38	-1,07	.000	4,45	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	3
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,68	-0,55	.000	4,23	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,05	-1,37	.000	4,42	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	5
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,73	-0,36	.000	4,09	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	6
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,68	-1,03	.000	3,71	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	7
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,10	0,17	.000	3,93	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	8
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,31	-0,34	.000	3,65	Uso das últimas tecnologias	9
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,48	-0,13	.000	3,61	Reconhecimento social que proporciona	10
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	3,91	-0,12	.000	4,03	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	11
12	Permite autonomia e liberdade	3,18	-0,99	.000	4,17	Autonomia e liberdade	12

Os valores da tabela 11 encontram-se vertidos no gráfico 7, onde se pode observar o desvio entre cada uma das componentes das escalas utilizadas para conhecer a PVE desejada para uma profissão e a percecionada na profissão militar.

Gráfico 7 – Desvio entre a avaliação média das componentes da escala PVE desejada e percecionada para uma profissão



Da análise da tabela 11 e do gráfico 7 conclui-se que a avaliação média dos fatores da PVE desejada para uma profissão é superior à média dos fatores da PVE percecionada na profissão militar, exceto no fator 8 - Trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede, em que o percecionado ultrapassa o desejado.

Dos fatores em análise, observa-se que a menor discrepância entre o que é desejado para uma profissão e o que é percecionado na profissão militar (os mais atrativos) se regista nos seguintes fatores:

- 1º - Rege-se por elevados valores éticos e morais (- 0,12);
- 2º - Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social (- 0,13);
- 3º - Trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede (+ 0,17);
- 4º - Usa as tecnologias mais recentes (- 0,34).

A maior discrepância entre o que é desejado para uma profissão e o que é percecionado na profissão militar (os menos atrativos) regista-se nos seguintes fatores:

- 9º - Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível) (- 1,03);
- 10º - Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida (- 1,07);
- 11º - Salário, compensação financeira que pode proporcionar (- 1,14);
- 12º - Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (- 1,37).

8.5.2. Desvio entre a PVE desejada para uma organização e a percebida na organização militar

Continuando a utilizar o SPSS e o teste de comparação de médias em amostras emparelhadas, calculou-se a diferença entre a PVE que é desejada pelos *millennials* da RNP para uma organização e a PVE que percebem na organização militar, no sentido de concluirmos sobre a resposta à segunda questão do nosso estudo.

Questão 2: A organização militar é atrativa para os *millennials* da região norte de Portugal?

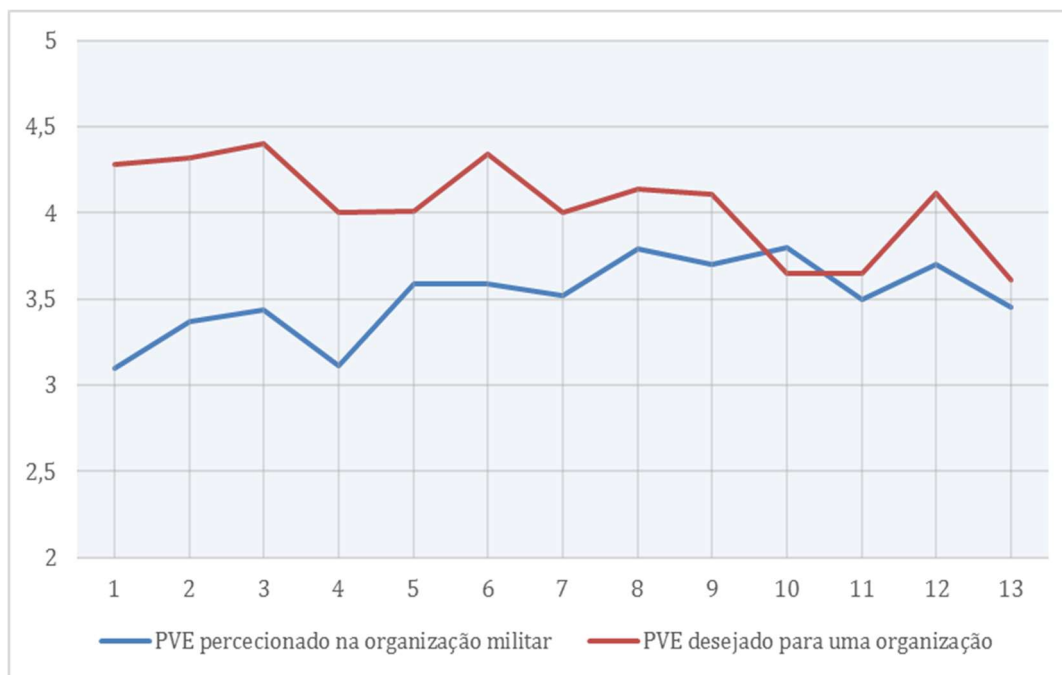
Os dados da tabela 12 refletem o desvio que existe entre a PVE desejada pelos *millennials* da RNP na escolha de uma organização para trabalhar e a PVE que percebem na organização militar.

Tabela 12 - Desvio entre a PVE percebida na organização militar e a desejada para uma organização

COMPONENTES DA ESCALA DA PVE PERCEBIDA NA ORG. MILITAR		Média	Desvio	Sig (Bilateral)	Média	COMPONENTES DA ESCALA DA PVE DESEJADA NUMA ORGANIZAÇÃO	
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,10	-1,18	.000	4,28	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	1
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,37	-0,95	.000	4,32	Oportunidades de valorização profissional	2
3	O ambiente de trabalho	3,44	-0,96	.000	4,40	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	3
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,11	-0,89	.000	4,00	Localização e acessibilidade do local de trabalho	4
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,59	-0,42	.000	4,01	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	5
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,59	-0,75	.000	4,34	Oportunidades de progressão na carreira	6
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,52	-0,48	.000	4,00	Consciência social e ambiental da empresa	7
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,79	-0,35	.000	4,14	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	8
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,70	-0,41	.000	4,11	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	9
10	Participar em missões internacionais	3,80	0,15	.000	3,65	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	10
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,50	-0,15	.000	3,65	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	11
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,70	-0,42	.000	4,12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	12
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,45	-0,16	.000	3,61	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	13

No gráfico 8 observa-se o desvio entre cada uma das componentes das escalas utilizadas para calcular a PVE desejada para uma organização e a percecionada na organização militar.

Gráfico 8 - Desvio entre a avaliação média das componentes da escala PVE desejada e percecionada para uma organização



Os dados evidenciam que a PVE desejada pelos *millennials* aquando da escolha de uma organização para trabalhar é sempre superior à PVE percecionada na organização militar, exceto no fator 10 – Oportunidade de fazer uma carreira internacional, onde o PVE percecionada supera a PVE desejada.

Dos fatores em análise, observa-se que a menor discrepância entre o que é desejado para uma organização e o que é percecionado na organização militar (os mais atrativos) se verifica nos seguintes fatores:

- 1º - Participar em missões internacionais (+ 0,15);
- 2º - Imagem de que usufruem no seio da população (- 0,15);
- 3º - Benefícios pessoais: ginásio, TLM (- 0,16);
- 4º - Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona (- 0,35);

A maior discrepância entre o que é desejado para uma organização e o que é percecionado na organização militar (os menos atrativos) regista-se nos seguintes fatores:

- 9º - A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade (- 0,85);

10º - Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas (- 0,96);

11º - Oportunidades de valorização profissional (- 0,95);

12º - Situação financeira das Forças Armadas (- 1,18).

Realça-se que, embora o fator 4 - A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade, mereça a segunda pior avaliação na escala da PVE percecionada na organização militar não constitui o maior desvio, pois o fator não é dos mais valorizados na escala da PVE desejada para uma organização.

8.8. Análise das escalas da PVE - Dimensões

Como referido aquando da explicação dos critérios que estiveram na base do levantamentos dos benefícios a avaliar, agrupamos os benefícios das diferentes escalas da PVE nas dimensões definidas por Berthon et al (2005): rotina de trabalho, interação pessoal, benefícios económicos, desenvolvimento profissional e responsabilidade social.

Nesta secção analisamos a PVE desejada e percecionada pelos *millennials* da RNP em cada uma das dimensões consideradas, no sentido de conhecer a respetiva avaliação. A análise termina com a comparação da PVE desejada e percecionada no sentido de perceber qual é a dimensão mais e menos atrativa.

A razão deste estudos destina-se a obter informação extra que nos ajude a concluir sobre os resultados obtidos através do estudo das tabelas de estatística de frequência e de estatística descritiva das escalas utilizadas para conhecer a PVE desejada para uma profissão e para uma organização e a percecionada na profissão e na organização militar, designadamente no momento em que fizemos a discussão dos dados obtidos.

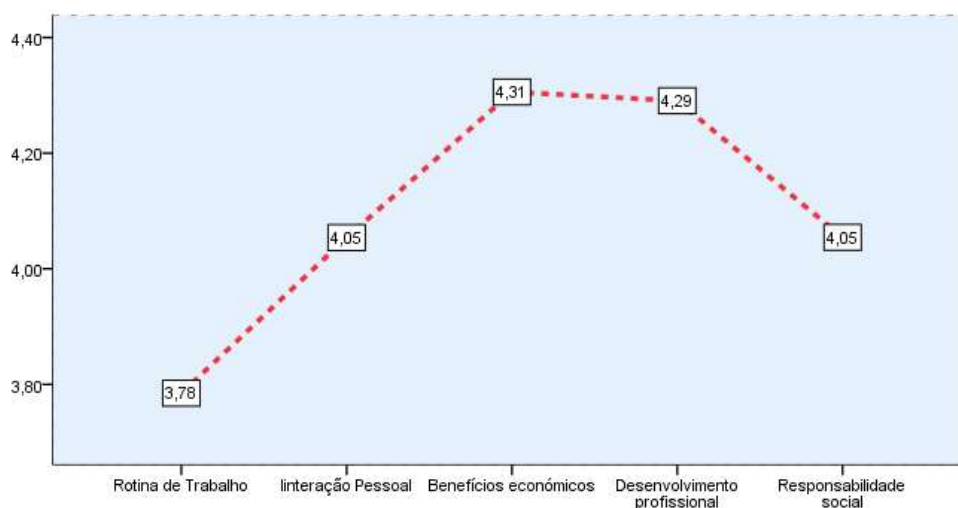
8.6.1. Análise das escalas da PVE desejada

Na tabela 13 e no gráfico 9 observa-se as médias da PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão, com os benefícios que definem a escala da PVE agrupados por dimensão.

Tabela 13 – Estatística descritiva da escala de PVE desejada para uma profissão, organizada por dimensão

Dimensão	Fatores em avaliação	Média	Desvio Padrão	Assimet.	Curtose
Rotina de trabalho	Uso das últimas tecnologias Reconhecimento social que proporciona Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	3,784	,7545	-,596	,644
Interação Pessoal	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede Autonomia e liberdade	4,054	,7525	-,883	1,056
Benefícios económicos	Salário, compensação financeira que pode proporcionar Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,305	,7079	-1,488	3,129
Desenvolvimento profissional	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,290	,7126	-1,397	2,921
Responsabilidade social	Equilíbrio entre vida profissional e familiar Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível) Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,054	,6984	-1,035	1,707

Gráfico 9 – Avaliação média das dimensões da escala da PVE desejada para uma profissão



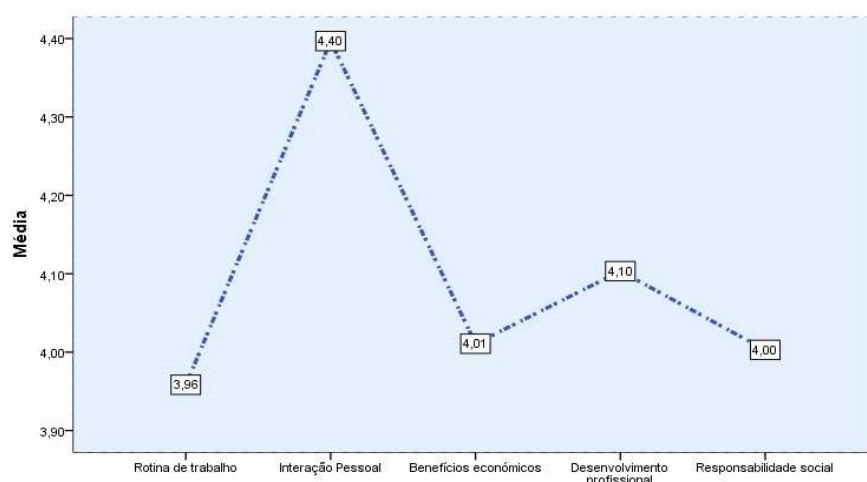
Da análise dos dados observa-se que a dimensão mais valorizada aquando da escolha de uma profissão é a que respeita aos Benefícios Económicos e a menos valorizada é a Rotina de Trabalho.

Na tabela 14 e no gráfico 10 observa-se as médias da PVE desejada pelos *millennials* da RNP aquando da seleção de uma organização para trabalhar, sendo a análise dos atributos da escala de PVE feita por dimensão.

Tabela 14 – Estatística descritiva das dimensões da escala da PVE desejada para uma organização

Dimensão	Fatores em avaliação	Média	Desvio Padrão	Assimet.	Curtose
Rotina de trabalho	Cultura organizacional da empresa (Regras e valores praticados). Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	3,9584	,77534	-,693	,497
Interação Pessoal	Ambiente no trabalho e relacionamento entre as pessoas	4,3968	,80466	-1,476	2,389
Benefícios económicos	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa Localização e acessibilidade do local de trabalho Benefícios Sociais (Planos de reforma) que a empresa oferece. Benefícios pessoais (Ginásio, TLM, etc...)	4,0108	,67707	-,785	1,226
Desenvolvimento o profissional	Oportunidade de valorização profissional Oportunidade de progressão na carreira Oportunidade de fazer uma carreira internacional.	4,1033	,71353	-,950	1,499
Responsabilidade de social	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade Consciência social e ambiental da empresa	4,0029	,81679	-,844	,808

Gráfico 10 - Avaliação média das dimensões da escala da PVE desejada para uma organização



Da análise dos dados conclui-se que na seleção de uma organização para trabalhar a Interação Pessoal (ambiente e as relações pessoais) é a dimensão mais valorizada e os fatores que integram a dimensão Rotina de Trabalho são os que menos influenciam a escolha de uma organização.

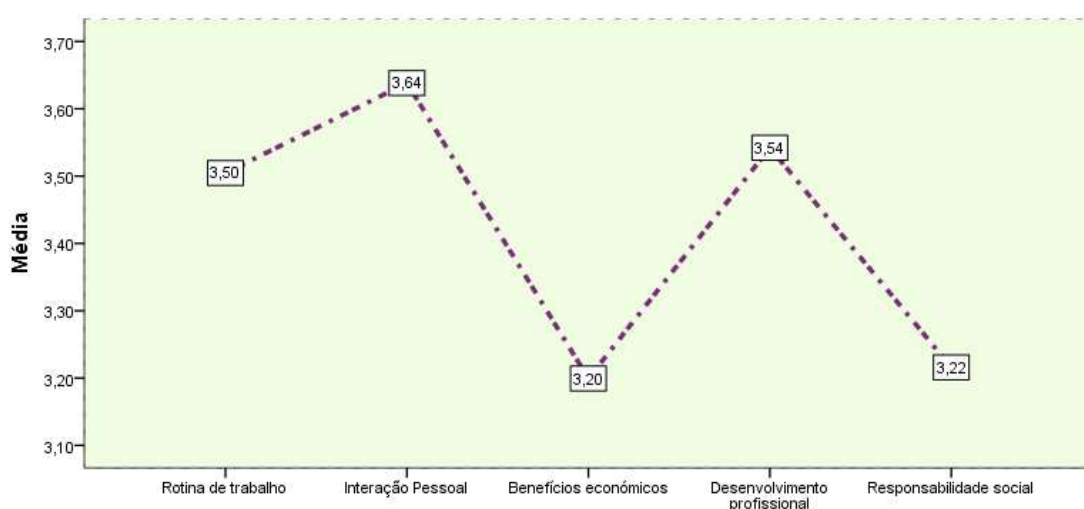
8.6.2. Análise da escala da PVE percebida

Na tabela 15 e no gráfico 11 observa-se as médias da PVE percebida pelos *millennials* da RNP na profissão militar, sendo a análise feita com as componentes da escala agrupadas por dimensão.

Tabela 15 - Estatística descritiva das dimensões da escala da PVE percecionada na profissão militar

Dimensão	Fatores em avaliação	Média	Desvio Padrão	Assimet.	Curtose
Rotina de trabalho	Usa as tecnologias mais recentes Permite reconhecimento social e ascensão social Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,504	,906	-,502	-,021
Interação Pessoal	Exige trabalho em equipa e em rede Permite autonomia e liberdade	3,638	,861	-,483	,249
Benefícios económicos	Profissão bem remunerada/Salário acima da média Garante estabilidade no emprego/É uma profissão para a vida	3,199	,991	-,302	-,469
Desenvolvimento o profissional	Permite e estimula o desenvolvimento profissional Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,542	,942	-,543	-,059
Responsabilidade de social	Permite equilíbrio entre vida profissional e pessoal Permite flexibilidade (possibilidade de teletrabalho e horário flexível) Rege-se por elevados valores éticos e morais.	3,215	,873	-,095	-,172

Gráfico 11 - Avaliação média das dimensões da escala da PVE percecionada para a profissão militar



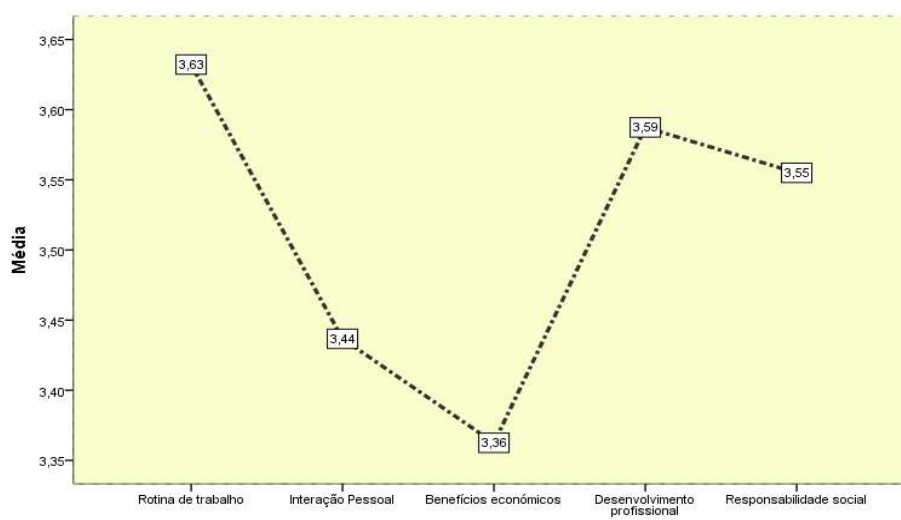
Os dados da tabela 15 e do gráfico 11 permitem concluir que a dimensão Interação Pessoal é a mais percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar e a dimensão Benefícios Económicos é a menos percecionada.

Na tabela 16 e no gráfico 12 observa-se as médias da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na organização militar, quando a análise dos atributos da escala de PVE é feita por dimensão.

Tabela 16 - Estatística descritiva das dimensões da escala da PVE percebida na organização militar

Dimensão	Fatores em avaliação	Média	Desvio Padrão	Assimet.	Curtose
Rotina de trabalho	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA Imagem que usufruem no seio da população Eficiência no cumprimento das suas missões	3,632	,9743	-,670	,169
Interação Pessoal	O ambiente de trabalho	3,436	1,0485	-,444	-,324
Benefícios económicos	Situação financeira das Forças Armadas Localização e acessibilidade do local de trabalho Os cuidados médicos e os benefícios sociais que proporciona Benefícios pessoais (Ginásio, TLM, etc...)	3,362	,8286	-,343	-,005
Desenvolvimento profissional	A valorização profissional e pessoal que proporciona Oportunidade de progressão na carreira/Ser líder Participar em missões internacionais	3,587	,9565	-,677	,093
Responsabilidade social	A missão e as atividades que desenvolve As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,555	,9906	-,464	-,191

Gráfico 12 - Avaliação média das dimensões da escala da PVE percebida para a organização militar



Da observação dos dados verifica-se que a dimensão da PVE melhor avaliada na organização militar é Rotina de Trabalho, podendo-se inferir que os valores e a prática prosseguida pelas Forças Armadas, bem como a forma como cumpre a sua missão e a imagem que usufruem junto da população são apreciadas pelos *millennials* da RNP. Já a dimensão Benefícios Económicos é aquela que é percebida de forma mais negativa.

8.7. Desvio entre as escalas da PVE desejada e percebida

Nesta secção será apresentado um estudo descritivo dos desvios entre os elementos da escala utilizada para conhecer a PVE desejada pelos *millennials* da RNP e os elementos da

escala utilizada para conhecer a PVE percecionada, quando as componentes das escalas são analisadas por dimensão.

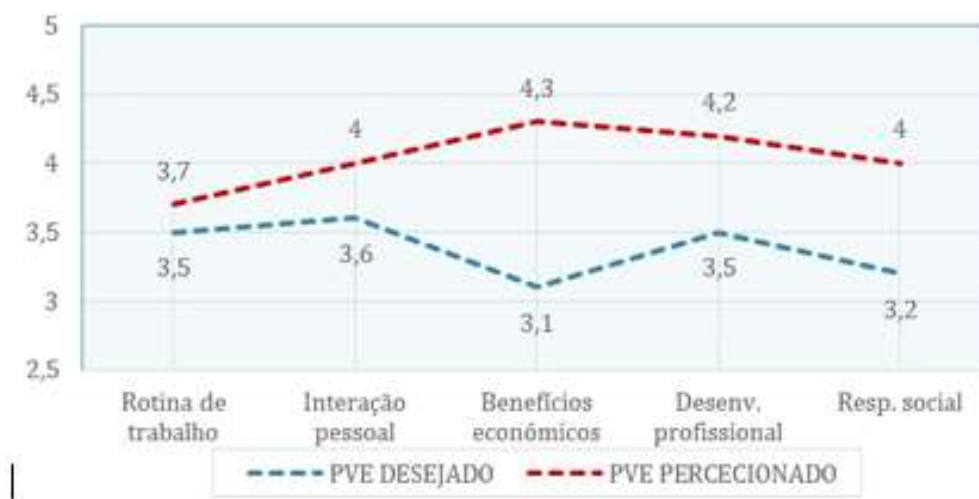
Na tabela 17 apresenta-se a estatística descritiva que caracteriza o desvio existente entre a PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão e a PVE que percecionam na profissão militar. Com esta análise pretendemos conhecer como compara cada uma das dimensões consideradas.

Tabela 17 - Desvio entre a PVE percecionada na profissão militar e a desejada para uma profissão - Dimensão

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA PROFISSÃO MILITAR		Média	Desvio	Sig (Bilateral)	Média	COMPONENTES DA PVE DESEJADA PARA UMA PROFISSÃO	
1	Rotina de trabalho	3,504	-0,28	.000	3,784	Rotina de trabalho	1
2	Interação pessoal	3,638	-0,416	.000	4,054	Interação pessoal	2
3	Benefícios económicos	3,199	-1,106	.000	4,305	Benefícios económicos	3
4	Desenvolvimento profissional	3,542	-0,748	.000	4,290	Desenvolvimento profissional	4
5	Responsabilidade social	3,215	-0,839	.000	4,054	Responsabilidade social	5

No gráfico 13, observa-se o desvio entre cada uma das dimensões das escalas utilizadas para conhecer a PVE desejada para uma profissão e a percecionada na profissão militar.

Gráfico 13 - – Desvio entre a avaliação média das dimensões da escala da PVE desejada e percecionada para uma profissão



Da observação da tabela 17 e do gráfico 13 verifica-se que a avaliação média das dimensões da PVE desejada para uma profissão é superior à média das dimensões da PVE percecionada na profissão militar.

A maior discrepância entre a PVE desejada e a percebida observa-se na dimensão Benefícios Económicos e o menor desvio observa-se na Rotina de Trabalho. Realça-se o facto de a dimensão Benefício Económico ser a dimensão mais desejada e a menos percebida. Já a Rotina de Trabalho, embora seja das mais percebidas, é a menos desejada pelos *millennials* da RNP.

De seguida, realiza-se um estudo descritivo para caracterizar o desvio existente entre a PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma organização e a PVE que percebem na organização militar. Com esta análise pretendemos conhecer as dimensões mais e menos atrativas.

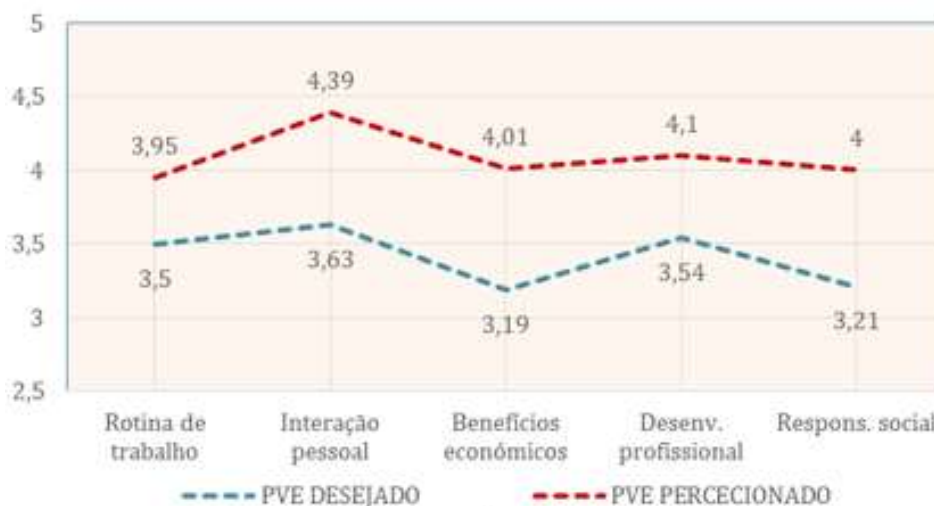
Os dados da tabela 18 refletem o desvio que existe entre a PVE desejada pelos *millennials* da RNP na escolha de uma organização para trabalhar e a PVE que percebem na organização militar.

Tabela 18- Desvio entre a PVE percebida na organização militar e a desejada para uma organização

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR			Sig (Bilateral)	COMPONENTES DA PVE DESEJADA PARA UMA ORGANIZAÇÃO		
	Média	Desvio		Média		
1	Rotina de trabalho	3,50	-0,4544	.000	3,95	Rotina de trabalho
2	Interação pessoal	3,63	-0,7588	.000	4,39	Interação pessoal
3	Benefícios económicos	3,19	-0,8118	.000	4,01	Benefícios económicos
4	Desenvolvimento profissional	3,54	-0,5613	.000	4,10	Desenvolvimento profissional
5	Responsabilidade social	3,21	-0,7879	.000	4,00	Responsabilidade social

No gráfico 14 observa-se o desvio entre cada uma das dimensões da escala utilizada para calcular a PVE desejada para uma organização e a percebida na organização militar.

Gráfico 14 - Desvio entre a avaliação média das dimensões da escala PVE desejada e percebida para uma organização



Da análise da tabela 18 e do gráfico 14 constata-se que a PVE desejada pelos *millennials* aquando da escolha de uma organização para trabalhar é sempre superior à PVE percecionada na organização militar.

A maior discrepância entre a PVE desejada e a percecionada continua a verificar-se na dimensão Benefícios Económicos. Embora seja a dimensão menos percecionada na organização militar não é a mais desejada na procura de uma organização. Onde se verifica maior aproximação entre a desejada e a percecionada é na dimensão Rotina de Trabalho. Porém, esta dimensão é a menos desejada para uma organização.

8.8. Correlação da PVE com a situação sociodemográfica

Nesta secção e com o intuito de aprofundar um pouco mais o nosso estudo, são apresentadas as conclusões do estudo descritivo que foi efetuado para perceber se existe relação entre as componentes das escalas utilizadas para apurar a PVE e as diversas situações sociodemográficas consideradas no estudo. As respetivas tabelas de estatística descritiva, com as médias de avaliação de cada componente de cada escala utilizada encontra-se no anexo E.

Com esta análise pretende-se obter informação extra que nos ajude a interpretar os resultados obtidos através do estudo das tabelas de estatística de frequência e de estatística descritiva das escalas utilizadas para conhecer a PVE desejada para uma profissão e para uma organização e a percecionada na profissão e na organização militar, designadamente no momento em que fizemos a discussão dos dados obtidos.

8.8.1. Correlação da PVE desejada

Neste parágrafo apresentamos a análise da estatística descritiva da PVE que é desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão e para uma organização em cada um dos grupos considerados nas diversas caracterizações sociodemográficas definidas.

Iniciamos por apresentar as conclusões do estudo que foi efetuado para perceber se existe correlação entre as situações sociodemográficas consideradas e as componentes da escala utilizada para conhecer a PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão.

Da análise dos dados obtidos conclui-se que na generalidade a tendência estatística se mantém entre os grupos sociodemográficos considerados. Contudo, refere-se:

- Os indivíduos do género feminino desejam para uma profissão uma PVE superior ao género masculino, exceto no item 9 - Uso das últimas tecnologias;
- Os indivíduos de menor escolaridade apresentam menor exigência no que respeita à PVE desejada. A apreciação dos licenciados é semelhante à dos mestres e doutores, o mesmo acontecendo entre o grupo do 7º ao 9º ano e do 10º ao 12º ano;
- Os mais novos são os que valorizam mais a flexibilidade e o trabalho de equipa, situação que se reflete no nível escolaridade, visto ser o grupo do 7º ao 9º ano e do 10º ao 12º ano aqueles que mais valorizam estes itens.

De seguida, apresentamos as conclusões do estudo que foi efetuado para perceber se existe correlação entre as situações sociodemográficas consideradas e as componentes da escala utilizada para conhecer a PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma organização.

Da análise dos dados obtidos conclui-se que o padrão de avaliação dos componentes da escala se mantém nos diferentes grupos sociodemográficos considerados. No entanto, a tendência estatística dentro dos grupos considerados é ligeiramente diferente, salientando-se:

- Os naturais do distrito da Guarda são aqueles que desejam maior PVE;
- O género feminino deseja uma PVE mais elevada em todas componentes da escala, exceto nos benefícios pessoais;
- Os casados são aqueles que demonstram menos pretensão para fazer uma carreira internacional, sendo os solteiros os que desejam uma PVE mais elevada para uma organização;
- Na situação militar, observa-se algum desfasamento entre as três caracterizações. Os militares são os menos exigentes e o grupo dos que nunca foram militares é o mais exigente.
- No que respeita à localização dos locais de trabalho os mais exigentes são os militares, seguidos pelos que nunca foram militares. Salienta-se que os militares são os que demonstram menos apetência para uma carreira internacional.

- No que respeita à idade, observa-se que os mais novos são aqueles que pretendem uma oferta da PVE mais elevada, encontrando em sentido oposto os mais velhos. De destacar que o interesse em fazer uma carreira internacional varia na proporção inversa da idade.

8.8.2. Correlação da PVE percecionada

Neste parágrafo, apresentamos a análise da estatística descritiva da PVE que é percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão e na organização militar, por cada um dos grupos considerados nas diversas caracterizações sociodemográficas definidas.

No que respeita à PVE percecionada na profissão militar verificamos que a tendência da avaliação média de cada componente não apresenta diferenças significativas entre os grupos sociodemográficos considerados. Porém, identificam-se componentes da escala da PVE em que as avaliações diferem com o grupo sociodemográfico considerado, conforme se descreve:

- Na situação militar, constata-se que o grupo dos que nunca foram militares é o que percebe maior PVE na profissão militar. O grupo dos militares é aquele que percebe menor PVE na profissão, sendo a avaliação média de todas as componentes inferior a qualquer um dos outros grupos. A maior negatividade observa-se no item 1 - Profissão bem remunerada. Salário acima da média e no item 7 - Permite teletrabalho e horário flexível. O maior desvio observa-se no item 9 - Utilização de novas tecnologias.
- No que respeita ao distrito de nascimento, não se verificam desvios significativos entre os grupos considerados, no entanto, salienta-se o fato de todos os grupos reconhecer que a profissão militar não permite teletrabalho ou horário flexível.
- Relativamente ao género observa-se que o grupo feminino percebe maior PVE no que respeita à remuneração e à progressão profissional. No entanto, no que respeita à possibilidade de equilibrar vida profissional com vida pessoal percebem uma PVE menor do que o grupo do género masculino.
- No âmbito da situação profissional são os desempregados que percebem maior PVE na profissão militar e os trabalhadores estudantes a menor. Observa-se que os desempregados e os estudantes fazem uma avaliação muito semelhante da PVE percecionada

na profissão militar. O mesmo acontece com os empregados e os trabalhadores estudantes, sendo estes os que identificam menor PVE.

- Relativamente às habilitações literárias, é o grupo de menor escolaridade (7º ao 9º ano) o que perceciona maior PVE na profissão militar. No sentido oposto encontra-se o grupo dos mais qualificados. A conjugação destas observações leva a concluir que PVE percecionada na profissão militar varia na proporção inversa das habilitações literárias.

- Relativamente ao grupo etário, verifica-se que o grupo dos mais novos (17 aos 22 anos) é o que perceciona maior PVE na profissão militar. Salienta-se que no item “Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida”, o percecionado pelos mais novos coincide com o percecionado pelos mais velhos (33 a 37 anos).

Relativamente à PVE percecionada na organização militar, os dados analisados permitem-nos concluir que o padrão de avaliação da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na organização militar é muito semelhante entre os grupos considerados em cada uma das caracterizações sociodemográficas definidas. Isto é, quando a avaliação média de uma componente aumenta num grupo, também se verifica um aumento semelhante nos restantes grupos. No entanto, embora o padrão da avaliação tenha uma evolução semelhante, a avaliação de cada item difere de grupo para grupo, como se indica:

- Na caracterização por género, os indivíduos do sexo feminino percecionam maior PVE na organização militar do que os do género masculino. A maior discordância entre os dois grupos observa-se nos itens: situação financeira das Forças Armadas; a valorização profissional e pessoal que proporciona; e as práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental.

- Na caracterização por situação civil, o grupo dos solteiros é o que perceciona maior PVE na organização militar. Observa-se que o grupo que vive em união de facto faz uma avaliação muito idêntica ao grupo dos casados.

- Na situação profissional, o grupo dos desempregados é aquele que percecionam maior PVE na organização militar, sendo o grupo dos trabalhadores estudantes o que percecionam menor PVE.

- No nível de escolaridade, é o grupo do 7º ao 9º ano aquele que perceciona maior PVE, encontrando-se o grupo do pós-graduados, mestres e doutores no sentido oposto. Isto é, a PVE percecionada na organização militar varia na proporção inversa do nível habilitacional.
- Na caracterização por faixa etária, é o grupo dos mais novos que perceciona maior PVE oferecida pela organização militar. Na posição oposta, ou seja, o grupo que perceciona menos PVE é o grupo dos indivíduos dos 28 a 32 anos.
- No âmbito da situação militar, observa-se que o grupo dos militares é o que perceciona menor PVE na organização militar.

Capítulo 9 – Consistência Interna das Escalas da PVE

Após a realização do estudo descritivo de cada uma das escalas utilizadas para apurar a PVE, neste capítulo efetuamos a análise de consistência interna de cada uma delas. Esta análise tem como finalidade validar cada uma das escalas utilizadas, o qual consiste em calcular os valores de Correlação do Item Total e do Alpha de Cronbach.

O cálculo do valor da *Correlação Item Total* serve para verificarmos a correlação do item com o total da escala. Segundo Pestana et al. (2008) só se deve manter o item na escala se este apresentar um valor superior a 0,30.

O valor do *Alpha de Cronbach* permiti-nos concluir se um conjunto de itens ou variáveis estão relacionados com o parâmetro em estudo. Para Maroco et al. (2006) quanto maior for a correlação média observada entre os itens, maior será o valor do *Alpha de Cronbach*. Para os autores a qualidade da consistência interna encontra-se associada aos valores do *Alpha de Cronbach* conforme indicado na tabela 19.

Tabela 19 – Correlação entre o valor do Alpha de Cronbach e a consistência interna da escala

Alpha de Cronbach	Consistência Interna
$\alpha \geq 0.9$	Excelente
$0.7 \leq \alpha \leq 0.9$	Bom
$0.6 \leq \alpha \leq 0.7$	Aceitável
$0.5 \leq \alpha \leq 0.6$	Pobre
$\alpha \geq 0.5$	Inaceitável

Fonte: Maroco et al. (2006)

Com base nas premissas referidas para o valor da *Correlação Item Total* e do *Alpha de Cronbach* foi feita a análise de consistência interna de cada uma das escalas utilizadas.

9.1. Consistência Interna da escala utilizada para apurar a PVE desejada

Nesta secção, e com base nos valores apurados para a *Correlação de Item-Total* Corrigido e para o *Alfa de Cronbach* em cada uma das escalas utilizadas para conhecer a PVE desejada, são apresentadas as conclusões sobre a consistência interna de cada uma destas escalas. O estudo de consistência interna destas escalas encontra-se no anexo F.

Inicia-se pela escala utilizada para conhecer a PVE desejada aquando da escolha de uma profissão, onde se observa que o valor do *Alpha de Cronbach* é muito homogéneo entre os itens que constituem a escala, variando de 0,883 a 0,890. Assim, verifica-se que as estatísticas de consistência interna apresentam um valor médio para o *Alfa de Cronbach* de 0,885, o que significa que a escala tem uma boa consistência interna. Também, todos os itens que compõem a escala apresentam um valor para a *Correlação Item-Total* superior ao mínimo exigido (0,30) e correlacionam de forma positiva com a escala.

Relativamente à PVE desejada aquando da escolha de uma organização para trabalhar, observa-se que os valores do *Alpha de Cronbach* dos itens que constituem a escala variam de 0,907 a 0,921, sendo o valor médio de 0,909. Valor que significa que a consistência interna da escala é excelente. No que respeita à *Correlação Item-Total*, todos os itens apresentam valores entre os 0,426 e os 0,741, superior ao mínimo exigido (0,30).

No que respeita à consistência interna da escala que pretende conhecer o que é que os *millennials* da RNP desejam para o seu futuro profissional, as estatísticas de consistência interna apresentam um valor médio para o Alfa de Cronbach de 0,585, o que equivale a dizer que a escala tem uma consistência interna pobre. Também a maioria dos itens apresentam correlação item-total inferior ao mínimo exigido (0,30). Excecionam-se os itens: ingressar ou continuar nas Forças de Segurança; ter mais do que uma profissão ao mesmo tempo; privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento; privilegiar a carreira em prejuízo da família. Apenas estes itens poderiam ser considerados, sendo a sua consistência pobre.

Do suprarreferido, decidimos que os resultados obtidos através da escala utilizada para conhecer o que é que os *millennials* da RNP desejam para o seu futuro profissional não serão utilizados para consubstanciar qualquer conclusão no momento da discussão dos dados obtidos, pelo que a partir desta fase não serão mais mencionados no nosso estudo.

9.2. Consistência Interna da escala utilizada para apurar a PVE percecionada

Nesta secção, e com base nos valores apurados para a *Correlação de Item-Total* Corrigido e para o *Alfa de Cronbach* em cada uma das escalas utilizadas para conhecer a PVE percecionada, são apresentadas as conclusões sobre a consistência interna de cada uma destas escalas. O estudo da consistência interna destas escalas encontra-se no anexo F.

Os itens que constituem a escala utilizada para conhecer a PVE que é percecionada na profissão militar pelos *millennials* da RNP, têm um valor para o *Alfa de Cronbach* entre os 0,905 e os 0,911, o que significa que a escala tem uma consistência interna excelente. Todos os itens apresentam um valor para a *Correlação Item-Total* superior ao mínimo exigido de 0,30 e correlacionam de forma positiva com a escala.

No que respeita à escala utilizada para conhecer a PVE que é percecionada na organização militar pelos *millennials* da RNP, as estatísticas de consistência interna apresentam um valor médio para o *Alfa de Cronbach* de 0,937, o que significa que a escala tem uma consistência interna excelente. Todos os itens apresentam um valor para a *Correlação de Item-Total* superior ao mínimo exigido de 0,30 e estão correlacionados de forma positiva com a escala, pelo que não se dispensa nenhum.

Na escala utilizada para perceber quais os fatores mais e menos atrativos da profissão militar o valor do *Alfa de Cronbach* é de 0,939, que corresponde a uma consistência interna de excelência. Todas as 16 variáveis conseguem fazer uma excelente medição da dimensão em causa. Todos os itens apresentam um valor para a *Correlação Item-Total* superior ao mínimo exigido de 0,30 e a eliminação de qualquer um dos itens não incrementaria o valor médio da *Correlação Item-Total*.

Capítulo 10 – Análise de Inferência Estatística das Hipóteses em Estudo

10.1. Metodologia utilizada

A inferência estatística permite ao investigador retirar conclusões para uma população a partir de dados observados de uma amostra. Isto é: a inferência estatística “permite obter generalizações aplicáveis a indivíduos que não tenham sido observados” (Laureano, 2013, p. 11). Generalizações que são confirmadas ou não, por testes de hipótese que testam suposições que são levantadas para uma população, a partir de uma amostra.

Para Pedrosa e Gama (2004, p.442), citado por Laureano (2013, p. 11), o teste de hipótese não é mais do que um processo estatístico que permite tirar conclusões do tipo sim ou não sobre uma população, a partir de uma amostra dessa população. Para tal, são levantadas sempre duas hipóteses: a hipótese nula (H_0) e a hipótese alternativa. A hipótese nula, corresponde à afirmação mais restritiva e é aquela que se julga inverosímil. A hipótese alternativa, corresponde à afirmação contrária à hipótese nula e é aquela que se julga verosímil.

A seleção da hipótese a considerar faz-se através da aplicação do procedimento estatístico, que nos dá informação sobre a existência de evidências estatísticas para rejeitar a H_0 . Caso existam, rejeita-se H_0 e aceita-se a hipótese alternativa, admitindo a afirmação feita nela como verdadeira. Caso contrário, não se rejeita H_0 e considera-se a afirmação contida nela como verdadeira.

Para testar as hipóteses de investigação enunciadas no nosso estudo, referentes à PVE desejada e percecionada, foram utilizadas as técnicas paramétricas do Teste t-student para uma amostra, visto ser o teste recomendado quando se tem uma variável quantitativa e se pretende ver se a sua média é diferente, maior ou menor que um determinado valor (Laureano, 2013, p. 27).

Para testar as hipóteses de investigação que respeitam ao apuramento do desvio da PVE entre a desejada e o percecionada, foi utilizada o Teste t-student para comparação de amostras emparelhadas (comparação de médias em dois grupos). Pois, segundo Laureano (2013, p. 38) o teste paramétrico t para duas amostras emparelhadas aplica-se quando se tem

duas variáveis quantitativas correlacionadas e se pretende comparar as suas médias para os mesmos indivíduos.

O nível de significância adotado para rejeitar as hipóteses nulas foi $p < 0,05$, que corresponde a uma probabilidade de rejeição errada de 5%, ou seja, a resposta tem 95% de confiança.

10.2. Análise das hipóteses

Nesta secção apresenta-se de uma forma sucinta os resultados obtidos no estudo de inferência estatística das hipóteses em estudo. Para uma análise mais detalhada dever-se-á consultar o estudo efetuado, que se encontra no anexo G.

Iniciamos com a análise efetuada à escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão no sentido de concluir sobre a validade da hipótese 3:

H3: *Aquando da escolha de uma profissão, os millennials da RNP valorizam mais a possibilidade de compatibilizar a vida pessoal com a profissional do que os benefícios económicos.*

Da análise efetuada a esta escala, estima-se, com 95% de confiança, que a média da avaliação de cada uma das componentes na população em estudo, está compreendida entre os valores constantes na tabela 20.

Tabela 20 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE desejada para uma profissão, na população em estudo

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item	Remuneração	Desenvolvimento profissional	Estabilidade no emprego	Progressão na carreira	Equilíbrios: vida pessoal e laboral	Propósito do trabalho	Flexibilidade	Trabalho em equipa	Uso das últimas tecnologias	Reconhecimento social	Conteúdo ético da atividade	Autonomia
Intervalo da média da avaliação obtida	4,12 4,21	4,31 4,39	4,41 4,49	4,19 4,27	4,38 4,47	4,05 4,13	3,66 3,76	3,89 3,98	3,60 3,70	3,56 3,66	< 4	4,13 4,21

Da observação da tabela e para a população em estudo, podemos afirmar com 95% de confiança que a avaliação média do parâmetro “Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional” se encontra entre 4,38 e 4,47 e que a avaliação média do parâmetro “Remuneração” se situa entre 4,12 e 4,21. Como o valor mínimo da avaliação do parâmetro “Equilíbrio entre a vida

peçoal e profissional” (4,38) é superior ao valor máximo do parâmetro “Remuneração”, pode-se concluir, com 95% de confiança, que a hipótese 3 se confirma.

De seguida apresentamos as conclusões da análise efetuada à escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP desejam para uma organização no sentido de concluir sobre a verificação da hipótese 4:

H4: *Aquando da escolha de uma organização para trabalhar, os millennials da RNP valorizam mais os benefícios de índole peçoal do que os benefícios que associados à organização.*

Da análise efetuada a esta escala, estima-se, com 95% de confiança, que a média da avaliação de cada uma das componentes, na população em estudo, está compreendida entre os valores constantes na tabela 21.

Tabela 21 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE desejada para uma organização, na população em estudo

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Item	Sustentabilidade financeira	Oportunidades de valorização	Ambiente de trabalho	Localização	Atividade desenvolvida	Oportunidade de progressão	Consciência social e ambiental	Benefícios sociais	Práticas regras e procedimentos	Carreira internacional	Nome da empresa	Qualidade dos produtos	Benefícios pessoais
Intervalo da média da avaliação obtida	4,24 4,32	4,29 4,36	4,36 4,44	≤ 4	≤ 4	4,30 4,38	≤ 4	4,10 4,19	4,06 4,15	3,59 3,70	3,60 3,70	4,08 4,16	3,56 3,67

Da observação da tabela conclui-se que a hipótese 4 se verifica. Pois, a população em estudo considera mais importante, fatores como “Oportunidade de progressão” ou “Ambiente de trabalho” (4,30 a 4,38 e 4,36 a 4,44), do que fatores como “Nome da empresa (reputação)” ou “Consciência social” (3,60 a 3,70).

De seguida, apresentamos as conclusões da análise efetuada à escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP percecionam na profissão militar no sentido de concluir sobre a verificação da hipótese 5:

H5: *Os millennials da RNP percecionam maior PVE nos fatores relacionados com a natureza da profissão militar – benefícios de ordem institucional - (Trabalho em equipa, rege-se por elevados valores ético e morais e desenvolve atividades desafiantes) do que nos fatores relacionados com os proveitos que dela advêm – benefícios de ordem instrumental - (Remuneração, flexibilidade e equilíbrio entre vida peçoal e profissional).*

Da análise efetuada a esta escala, estima-se, com 95% de confiança, que a média da avaliação de cada uma das componentes, na população em estudo, está compreendida entre os valores constantes na tabela 22.

Tabela 22 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE percecionado na profissão militar, na população em estudo

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item	Remuneração	Desenvolvimento profissional	Estabilidade no emprego	Progressão na carreira	Equilíbrios: vida pessoal e laboral	Propósito do trabalho	Flexibilidade	Trabalho em equipa	Usa das últimas tecnologias	Reconhecimento social	Rege-se por elevados valores éticos	Autonomia
Intervalo da média da avaliação obtida	≤ 3	3,35 3,46	3,32 3,43	3,62 3,73	3,04 3,16	3,68 3,78	2,63 2,74	4,05 4,14	3,25 3,36	3,42 3,53	3,86 3,97	3,12 3,24

Da observação da tabela, pode-se concluir, com 95% de confiança, que a hipótese 5 se verifica. Pois, a população em estudo manifesta maior concordância com os aspetos ligados à essência da profissão militar (parâmetros salientados a cor de rosa) do que aos aspetos relacionados com os benefícios que oferece (parâmetros salientados a amarelo). Esta evidência pode significar que os *millennials* da RNP têm a profissão militar em boa consideração no plano institucional (valores e práticas), no entanto, no que respeita ao plano instrumental (benefícios), já tal não acontece.

De seguida, apresentamos as conclusões da análise efetuada à escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP percecionam na organização militar, no sentido de concluir sobre a verificação da hipótese 6:

H6: *Os millennials da RNP percecionam maior PVE nos benefícios que resultam em proveito da organização militar (ex: cumprimento das missões e procedimento e práticas utilizadas) do que nos benefícios que se encontram associados ao proveito dos que a integram (ex: ambiente de trabalho, localização dos locais de trabalho e valorização profissional);*

Da análise efetuada a esta escala, estima-se, com 95% de confiança, que a média da avaliação de cada uma das componentes, na população em estudo, está compreendida entre os valores que se podem observar na tabela 23.

Tabela 23 – Média da avaliação das componentes da escala da PVE percebida na organização militar, na população em estudo

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Item	Sustentabilidade financeira	Oportunidades de valorização	Ambiente de trabalho	Localização	Atividade desenvolvida	Oportunidade de progressão	Consciência social e ambiental	Benefícios sociais	Práticas regras e procedimentos	Carreira internacional	Nome da empresa	Eficiência no cumprimento das missões	Benefícios pessoais
Intervalo da média da avaliação obtida	3,04 3,16	3,31 3,42	3,38 3,49	3,06 3,16	3,54 3,65	3,54 3,65	3,46 3,57	3,73 3,84	3,65 3,76	3,74 3,86	3,44 3,55	3,64 3,75	3,40 3,51

Da observação da tabela conclui-se que a hipótese 6 se confirma. Pois, a população em estudo reconhece maior atratividade aos fatores que resultam em proveito da organização (salientados a amarelo) do que aos que resultam em proveito do trabalhador (salientados a cor de rosa). Esta evidência pode significar que a organização militar se preocupa mais com os resultados a atingir do que com os benefícios dos que a integram.

De seguida, apresentamos as conclusões da análise efetuada à escala utilizada para conhecer os fatores que os *millennials* da RNP consideram mais atrativos na profissão militar.

Da análise efetuada a esta escala, estima-se, com 95% de confiança, que a média da avaliação de cada uma das componentes, na população em estudo, está compreendida entre os valores constantes na tabela 24.

Tabela 24 – Avaliação das componentes da escala da atratividade da profissão militar, na população em estudo

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Item	Risco físico	Desafio e aventura	Partilha de espaços	Exigência física	Missões de paz	Reconhecimento no mercado de trabalho	Colocação longe de casa	Valores exigidos	Regras e procedimentos	Atividades desenvolvidas	Práticas que lhe são inerentes	Vencimentos	Permanente disponibilidade	Perspetiva futuras	Valores cultivados	Progressão baseada no tempo em detrimento do mérito
Intervalo da média da avaliação obtida	2,82 2,93	3,70 3,81	2,78 2,89	3,39 3,50	3,90 4,01	3,51 3,62	2,29 2,41	3,78 3,88	3,64 3,75	3,62 3,72	3,48 3,60	3,29 3,40	2,93 3,05	3,41 3,53	3,91 4,02	3,39 3,51

Da observação da tabela conclui-se que a profissão militar é mais atrativa para os *millennials* RNP nos benefícios que a caracterizam (valores cultivados e exigidos) do que nos benefícios exigidos para na prática da profissão militar (risco associado, colocação longe de casa, disponibilidade permanente). Ou seja, os fatores mais valorizados encontram-se na dimensão associada a aspetos intangíveis, de ordem imaterial, enquanto os menos atrativos dizem respeito a valores tangíveis, benefícios de ordem material.

Após a apresentação das conclusões da análise de inferência estatística das hipóteses que decorrem dos resultados obtidos das escalas utilizadas para conhecer a PVE (desejada e

percecionada), apresenta-se, também de forma sucinta, as conclusões do estudo da análise de inferência estatística da hipótese que testa a diferença entre a PVE percecionada na profissão militar e a PVE desejada para uma profissão. Com esta análise pretende-se confirmar a hipótese 1:

H1: *A profissão militar não é atrativa, pois, em mais de 50% dos benefícios que constituem a escala utilizada para conhecer o desvio entre o que os millennials da RNP desejam para uma profissão e o que percecionam na profissão militar, existem diferenças estatisticamente significativas como o desejado para uma profissão é superior ao percecionado na profissão militar.*

Da análise efetuada e para a população em estudo, estima-se, com 95% de confiança, que a média da PVE percecionada seja inferior à média da componente da PVE desejada, encontrando-se a diferença entre as componentes homologas compreendida entre os valores que se encontram na tabela 25.

Tabela 25 – Desvio entre a média da avaliação das componentes da escala da PVE percecionada na profissão militar e desejada para uma profissão, na população em estudo

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item	Remuneração	Desenvolvimento profissional	Estabilidade no emprego	Progressão na carreira	Equilíbrios: vida pessoal e laboral	Propósito do trabalho	Flexibilidade	Trabalho em equipa	Uso das últimas tecnologias	Reconhecimento social	Conteúdo ético da atividade	Autonomia
Média da PVE percecionada	3,02	3,41	3,38	3,68	3,05	3,73	2,68	4,10	3,31	3,48	3,91	3,18
Média da PVE desejada	4,16	4,35	4,45	4,23	4,42	4,09	3,71	3,93	3,65	3,61	4,03	4,17
A média da PVE percecionada é inferior à média da PVE desejada entre:	1,21 1,07	0,88 1,00	1,00 1,13	0,49 0,61	1,30 1,44	0,30 0,42	0,95 1,09	0,10 0,22 a)	0,28 0,40	0,07 0,19	0,05 0,17	0,93 1,05

a) A média da PVE percecionada é superior à média da PVE desejada, no intervalo constantes na tabela

Da observação da tabela 25, conclui-se, com 95% de confiança, que a hipótese 1 se confirma, pois, o percecionado só supera o desejado numa componente (parâmetro salientado a verde). Estes resultados evidenciam que a profissão militar não é atrativa para os *millennials* da RNP.

De seguida, apresentam-se as conclusões do estudo da análise de inferência estatística da hipótese que testa a diferença entre a PVE percecionada na organização militar e a PVE desejada para uma organização. Com esta análise pretende-se validar a hipótese 2:

H2: *A organização militar não é atrativa, pois, em mais de 50% dos fatores que constituem a escala utilizada para conhecer o desvio entre o que os millennials da RNP*

desejam para uma organização e o que percecionam na organização militar, existem diferenças estatisticamente significativas como o desejado é superior ao percecionado.

Da análise efetuada e para a população em estudo, estima-se, com 95% de confiança, que a média da PVE percecionada seja inferior à média da componente da PVE desejada, encontrando-se a diferença entre componente homologas compreendida entre os valores constantes na tabela 26.

Tabela 26 - Desvio entre a média da avaliação das componentes da escala da PVE percecionada na organização militar e desejada para uma organização, na população em estudo

Número do item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Item	Sustentabilidade financeira	Oportunidades de valorização	Ambiente de trabalho	Localização	Atividade desenvolvida	Oportunidade de progressão	Consciência social e ambiental	Benefícios sociais	Práticas regras e procedimentos	Carreira internacional	Nome da empresa	Qualidade dos produtos	Benefícios pessoais
Média da PVE percecionada	3,10	3,37	3,44	3,11	3,59	3,59	3,52	3,79	3,70	3,80	3,50	3,70	3,45
Média da PVE desejada	4,28	4,32	4,40	4,00	4,01	4,34	4,00	4,14	4,11	3,65	3,65	4,12	3,61
A média da PVE percecionada é inferior à média da PVE desejada entre _ a _	1,11 1,24	0,89 1,01	0,90 1,01	0,82 0,96	0,34 0,47	0,68 0,80	0,42 0,54	0,30 0,41	0,34 0,46	0,08 0,22 a)	0,08 0,21	0,36 0,48	0,09 0,22

a) A média da PVE percecionada é superior à média da PVE desejada, no intervalo constante na tabela

Da observação da tabela 26, conclui-se, com 95% e confiança, que a hipótese 2 se confirma, pois, o percecionado só supera o desejado no item Carreira Internacional. Estes resultados evidenciam que a organização militar não é atrativa para os *millennials* da RNP.

Capítulo 11 – Discussão dos resultados

Neste estudo abordamos questões ligadas à escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar. Isto é, através de um questionário verificamos o posicionamento dos *millennials* da RNP para cada um dos fatores que constituem cada uma das escalas utilizadas. Ao conjunto das avaliações obtidas designámos por PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão e para uma organização. Informação que nos permite conhecer qual o grau de importância que os *millennials* da RNP atribuem a cada um dos benefícios funcionais, económicos e psicológicos que constituem as escalas utilizadas aquando da escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar.

Em simultâneo, abordámos questões ligadas à atratividade da profissão e da organização militar. Estudamos os fatores utilizados para conhecer a PVE desejada pelos *millennials* da RNP, numa perspetiva concreta. Isto é, fomos estudar como cada um destes fatores é percecionado na profissão e na organização militar. Ao conjunto das informações obtidas designámos por PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão e na organização militar. Esta informação permite-nos conhecer como os *millennials* da RNP percecionam, veem ou sentem a profissão e a organização militar, designadamente nos benefícios funcionais em estudo.

Na posse desta informação, PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão e organização e PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão e na organização militar, fomos estudar o grau de atratividade da profissão e da organização militar. Para tal, fizemos o confronto dos resultados, comparando cada um dos fatores em avaliação. Foi assumido que quanto maior fosse o desvio, menor seria a atratividade desse fator, exceto, quando o percecionado ultrapassa o desejado, onde o menor passa a maior.

A obtenção dos resultados fez-se com recurso à análise estatística, através do estudo das tabelas de estatística de frequência e de estatística descritiva de cada uma das escalas utilizadas. As escalas utilizadas foram validadas através da sua consistência interna e as hipóteses levantadas foram testadas através da inferência estatística, no sentido de comprovar as relações dos fenómenos entre si e obter generalizações sobre a sua ocorrência ou significado. Para esta análise foi utilizado o *Satistical Package for the Social Sciences*, vulgo SPSS.

A discussão dos resultados será feita com referência às três abordagens referidas. Ou seja: como são valorizados os benefícios em análise na escolha de uma profissão e de uma organização; como estes benefícios são percecionadas na profissão e na organização militar; e, qual o grau de atratividade de cada um dos benefícios considerados para concluir da atratividade da profissão e da organização militar. Esta discussão tem em consideração o referido na revisão da literatura e será orientada por cada uma das questões levantadas no estudo, no sentido de obter as respostas.

Respostas que foram encontradas através da análise e da discussão dos dados recolhidos por questionário. No entanto, estamos cientes que as conclusões nem sempre corresponderão à realidade. Como refere Pais, et al. (1998, p. 321), as opiniões expressas no

questionário nem sempre se traduzem em atitudes. Isto é, opiniões idênticas podem resultar em atitudes distintas e atitudes semelhantes podem ser exteriorizadas por diferentes opiniões. Assim, temos de admitir que a interpretação dos dados recolhidos será complexa e difícil, e por vezes pode não corresponder à realidade.

Para Pais, et al. (1998, p. 266), “tentar construir conhecimento científico com base no que as pessoas dizem e pensam é, em muito, lutar contra os sentidos espontâneos que emanam dessas falas e pensamentos”. Esta tarefa torna-se ainda mais difícil quando questionámos as pessoas sobre uma das realidades que mais sentido confere à sua existência. Como reconhecido por diversos autores, o trabalho constitui um dos pilares estruturantes da vida social do indivíduo, sendo que a sua importância vem logo a seguir à da família. Além de constituir fonte de sustento, é um fator importante na sociabilização e na estabilidade emocional do indivíduo como elemento de uma comunidade.

Desta forma, na análise dos dados e na leitura das conclusões apresentadas deve ter-se em consideração que estamos perante representações sociais e não perante prática sociais efetivas. Entre estas duas realidades, por norma, existe um desfasamento. Não sabemos se os indivíduos inquiridos dizem o que pensam e sentem, e se por ventura não o fazem, se o fazem de uma forma consciente. Pode não haver maldade na resposta dada, embora não seja de por de parte esta hipótese. Com isto, queremos dizer que um grande número de pessoas pode estar a responder apenas aquilo que acha respondível face ao que parece ser uma tendência ou o mais aceitável socialmente (Pais, et al., 1998, p. 322).

11.1. PVE desejada para uma profissão

Da análise dos resultados obtidos através da escala utilizada para conhecer a PVE que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão, observa-se que os benefícios mais valorizados se predem com a estabilidade profissional e o equilíbrio entre vida a pessoal e a profissional. Num segundo nível de avaliação aparece a preocupação com o desenvolvimento profissional e a possibilidade de progredir na carreira. Só num terceiro nível de importância se identifica o parâmetro salário e a compensação financeira, que compara com a autonomia e a liberdade que a profissão proporciona.

Relativamente aos fatores que menos peso têm na escolha de uma profissão, identifica-se num primeiro nível, que corresponde à menor valorização, o reconhecimento social que

possa advir do desempenho da profissão. Num segundo nível, com uma valorização ligeiramente superior, identificam-se dois parâmetros: utilização das últimas tecnologias e a possibilidade de fazer teletrabalho ou ter horário flexível. Num terceiro nível, mais valorizado do que os anteriores, aparece o parâmetro trabalho em equipa, trabalho colaborativo ou em rede. No entanto, salienta-se que mesmo no parâmetro menos valorizado, existem 906 inquiridos que consideram este fator importante ou muito importante na escolha de uma profissão. Estas conclusões podem ser observadas na tabela e nos gráficos que se seguem.

Tabela 27 – Ordenação das componentes da escala da PVE desejada para uma profissão

FATORES EM AVALIAÇÃO		
1º	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,45
2º	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,42
3º	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,35
4º	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,23
5º	Autonomia e liberdade	4,17
6º	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,16
7º	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,09
8º	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,03
9º	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	3,93
10º	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,71
11º	Uso das últimas tecnologias	3,65
12º	Reconhecimento social que proporciona	3,61

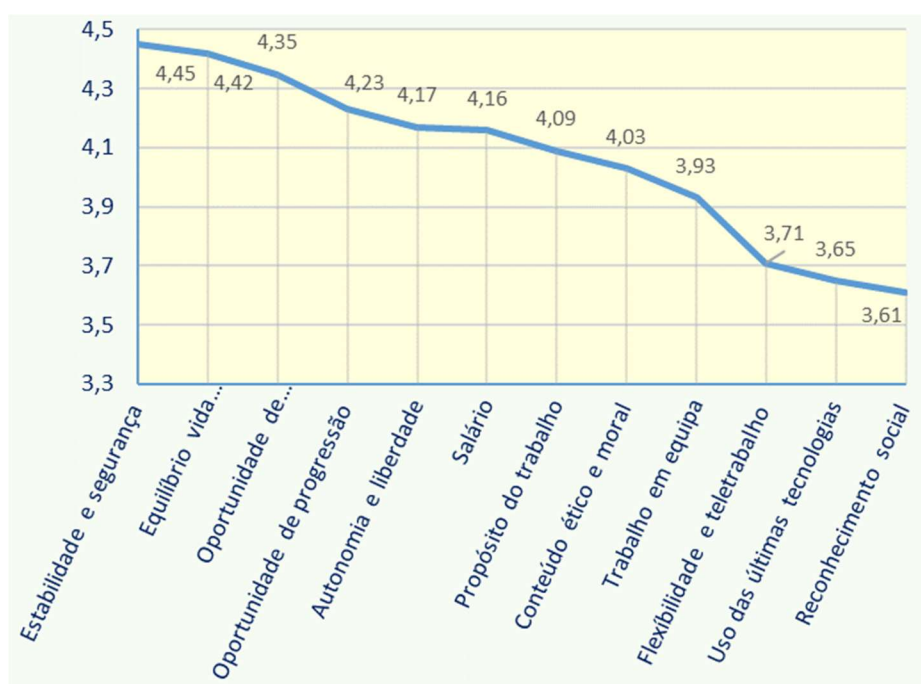
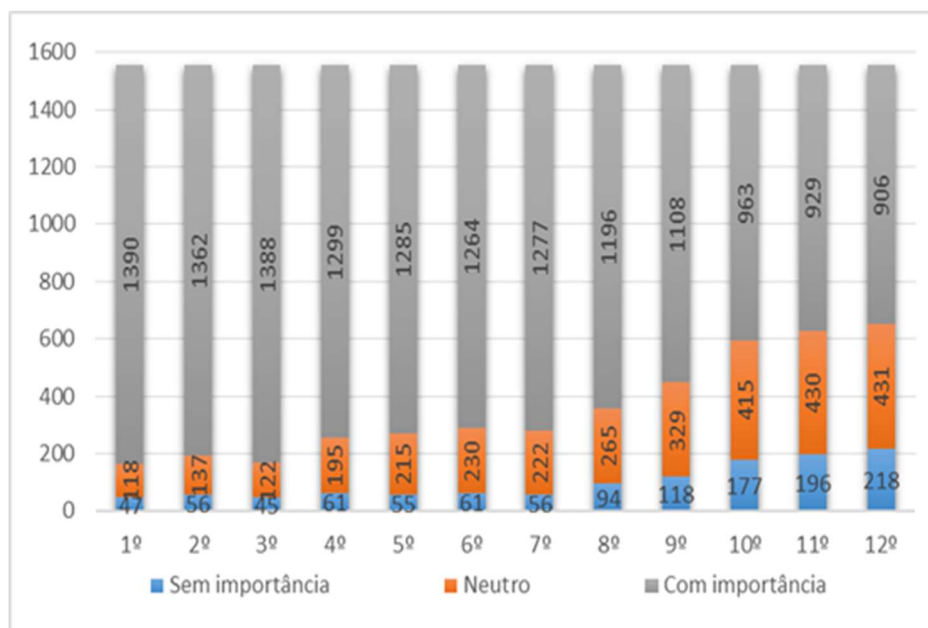


Gráfico 15 - Distribuição do número de inquiridos por avaliação



Estas observações evidenciam que na identificação dos aspetos mais importantes na escolha de uma profissão, os *millennials* da RNP valorizam mais os aspetos associados à estabilidade e realização pessoal do que os aspetos associados aos valores materialistas e de status. Em termos gerais, a estabilidade, o equilíbrio emocional e o desenvolvimento profissional comparam melhor do que os aspetos economicistas ligados a uma profissão. Esta evidência poderá querer dizer que o trabalho para os *millennials* da RNP já não é visto como uma necessidade económica, mas sim como uma necessidade de realizar uma atividade gratificante, onde se consiga realização pessoal e estabilidade emocional. Não vivem para trabalhar, mas trabalham para viver. Estes resultados evidenciam que os *millennials* da RNP já não encaram o emprego unicamente como forma de ganhar a vida, mas sim como algo que confere também significado à sua existência.

Por outro lado, e corroborado por alguns autores, esta escolha, designadamente a valorização da estabilidade no emprego, pode ter justificação na recente crise económico-financeira, período em que o acesso ao emprego foi difícil e quando conseguido, precário. Tendência que veio para ficar, pois as formas de contratação e de realização do trabalho que ultimamente têm surgido caracterizam-se pela precaridade e instabilidade. Ou seja, estas preferências podem evidenciar uma negação por parte dos *millennials* da RNP às atuais tendências que a globalização, a economia digital e a quarta revolução industrial (Indústria 4.0) estão a provocar no meio laboral. Tendências como seja a terceirização do emprego,

emprego a tempo parcial, contratos a termo, realização de teletrabalho, etc... Estas observações evidenciam que em aspetos importantes do mundo laboral existe um desfasamento entre o que o mercado de trabalho está a oferecer ou tem tendência a oferecer e o que os *millennials* RNP procuram ou desejam.

Evidência que pode justificar o facto de fatores como realização de teletrabalho, horário flexível ou fazer uso das últimas tecnologias serem dos menos valorizados na escolha de uma profissão. Tal pode evidenciar que os *millennials* da RNP não estão preparados ou recetivos ao choque económico e cultural que vai resultar do novo tipo de economia, na qual se pode trabalhar sem sair de casa, através de um computador ou um *smartphone*. Só assim se pode compreender como é que fatores que podem contribuir para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sejam tão desvalorizados. Isto é, elege-se um determinado aspeto e rejeita-se um dos métodos que pode contribuir para que se efetive.

Esta conclusão pode evidenciar que as escolhas dos *millennials* da RNP se encontram mais ancoradas na estabilidade que desejam do que propriamente na realização pessoal. Conclusão sustentada pela análise dos resultados que se obtêm quando as componentes da escala são agrupadas por dimensão. Nesta análise, observa-se que a dimensão “Benefícios Económicos” é a mais valorizada, seguida pela dimensão “Desenvolvimento Profissional”. Só após estas aparecem as dimensões “Interação Pessoal” e a dimensão “Responsabilidade Social”. Por último, a menos valorizada, é a “Rotina de Trabalho”. Resultados que podem ser observados na tabela 28.

Tabela 28 - Escalonamento das componentes da escala da PVE desejada para uma profissão, por dimensão

	Dimensão	Fatores em avaliação	
1º	Benefícios económicos	Salário, compensação financeira que pode proporcionar Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,30
2º	Desenvolvimento profissional	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,29
3º	Interação Pessoal	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede Autonomia e liberdade	4,05
3º	Responsabilidade social	Equilíbrio entre vida profissional e familiar Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível) Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,05
5º	Rotina de trabalho	Uso das últimas tecnologias Reconhecimento social que proporciona Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	3,78

Caso as preferências estivessem primariamente associadas à realização pessoal, dificilmente as dimensões que integram parâmetros como autonomia e liberdade, uso das últimas tecnologias, flexibilidade e propósito do trabalho desenvolvido não tinham melhor avaliação. Desta forma, pode-se concluir que embora a realização pessoal seja importante na escolha de uma profissão, a preocupação primeira dos *millennials* da RNP é a de garantir a sua estabilidade. Como se constatou na revisão da literatura: embora não queiram ser ricos, querem, com alguma segurança, ter dinheiro para as suas necessidades diárias.

Contudo, quando se faz a análise dos resultados que se obtêm da caracterização sociodemográfica considerada, observa-se que no âmbito do grupo etário, os itens flexibilidade, trabalho em equipa, uso das últimas tecnologias e autonomia e liberdade são mais valorizados pelos mais novos e menos pelos mais velhos. Tal pode evidenciar que nos mais novos a possibilidade de realização pessoal é superior à dos mais velhos e que têm maior predisposição para encarar os desafios posto pela quarta revolução.

No âmbito da caracterização por género, observa-se que de uma forma geral as senhoras são mais exigentes do que os homens, designadamente no que respeita às oportunidades em desenvolver as suas competências profissionais, na flexibilidade e autonomia desejada. Por sua vez, os homens são mais exigentes no que se refere à oportunidade de utilizar as últimas tecnologias.

No que respeita à situação militar, constata-se que o grupo dos indivíduos que são militares são os que mais valorizam os itens compensação financeira, estabilidade e segurança, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Por sua vez, os indivíduos que nunca foram militares, consideram como mais importante na escolha de uma profissão os seguintes fatores: autonomia e liberdade e o conteúdo ético da atividade desenvolvida. Na análise dos fatores considerados menos importante, observa-se que os militares são aqueles em que o trabalho em equipa é menos valorizado, bem como o uso das últimas tecnologias. O grupo dos indivíduos que já foram militares é o que dá menos importância à estabilidade e segurança futura no emprego, às oportunidades de progressão e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, são os que mais valorizam o trabalho em equipa e o reconhecimento social que a profissão proporciona.

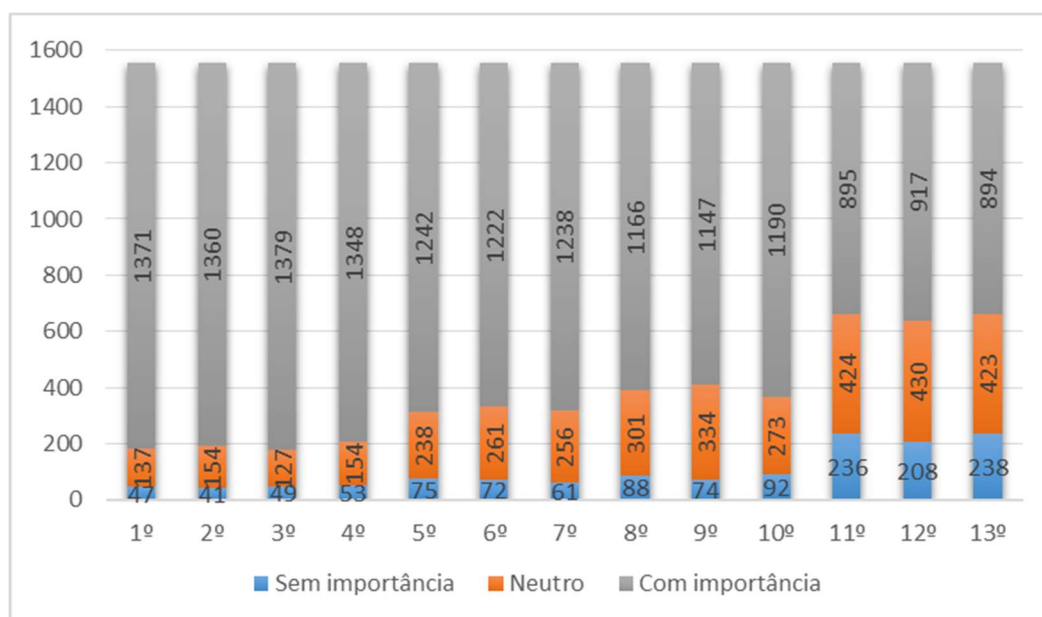
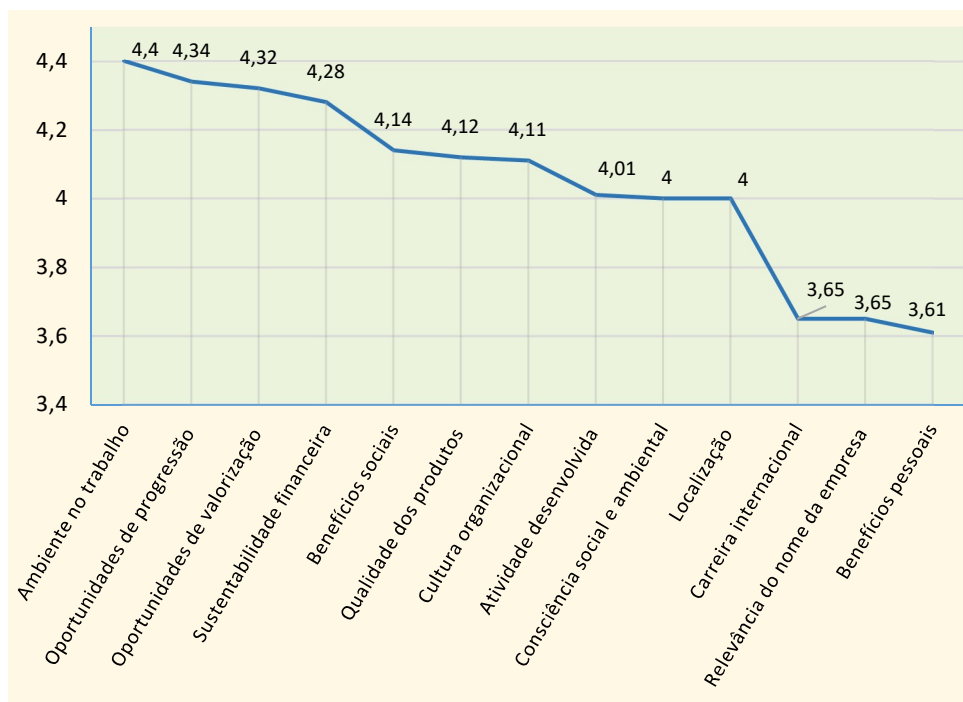
11.2. PVE desejada para uma organização

Da análise dos dados recolhidos através da escala utilizada para perceber a PVE que os *millennials* da RNP desejam para uma organização, observa-se que estes nativos digitais valorizam em primeiro lugar o ambiente de trabalho e as relações pessoais que se cultivam na organização. Num segundo nível de valorização, identifica-se a oportunidade de valorização profissional e a possibilidade de progredir na carreira. Só após estes fatores, num terceiro nível de classificação, aparece a sustentabilidade financeira da empresa.

No que respeita aos fatores menos valorizados, aquando da decisão da escolha de uma organização para trabalhar, observa-se que os *millennials* da RNP atribuem pouca importância aos benefícios pessoais que a organização oferece (ginásio, TLM, etc...), à relevância do nome que possui no mercado e na sociedade e à oportunidade de fazer uma carreira internacional. Na tabela e gráficos que seguem pode-se observar os dados que sustentam estas conclusões.

Tabela 29 - Escalonamento das componentes da escala da PVE desejada para uma organização

FATORES EM AVALIAÇÃO		Média
1º	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,40
2º	Oportunidades de progressão na carreira	4,34
3º	Oportunidades de valorização profissional	4,32
4º	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,28
5º	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,14
6º	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,12
7º	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,11
8º	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,01
9º	Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,00
10º	Consciência social e ambiental da empresa	4,00
11º	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,65
12º	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,65
13º	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,61



Estes resultados evidenciam que os *millennials* da RNP preferem organizações onde as relações de trabalho sejam amigáveis e que lhe permita valorização no mercado de trabalho, a organizações que possuam bom nome na “praça” e que tenham boas práticas ambientais e sociais. Isto querará dizer que os *millennials* da RNP estão mais preocupados com os interesses pessoais do que com os interesses da organização e da comunidade. Valorizam mais o seu desenvolvimento e progressão do que a sustentabilidade financeira da organização e o impacto que esta tem na sociedade.

Os resultados evidenciam também a fraca disponibilidade dos *millennials* da RNP para emigrar, visto que o critério “Possibilidade de fazer uma carreira internacional” é um dos menos valorizados. Talvez esta posição seja uma resposta contestatária ao que aconteceu nos últimos anos, em que muitos jovens foram obrigados a sair do país. Pode ainda significar um sentimento de esperança e confiança no futuro do país.

Quando analisamos as componentes agrupadas em dimensões, observa-se que a componente “Interação Pessoal” (ambiente de trabalho e relacionamento entre as pessoas) é de longe a mais considerada na escolha de uma organização. Estes dados reforçam as conclusões anteriores, pois evidenciam uma preocupação por parte dos *millennials* RNP com o ambiente de trabalho. Em sentido oposto, a menos valorizada, encontra-se a “Rotina de Trabalho” (cultura organizacional da empresa, relevância do nome da empresa e qualidade dos produtos ou serviço produzidos) onde se sobressai, por ser o menos valorizado, a relevância do nome da empresa. Na tabela 30 podem observar-se os dados que sustentam estas conclusões.

Tabela 30 - Escalonamento das componentes da escala da PVE desejada para uma organização, por dimensão

	Dimensão	Fatores em avaliação	Méd.
1º	Interação Pessoal	Ambiente no trabalho e relacionamento entre as pessoas	4,39
2º	Desenvolvimento profissional	Oportunidade de valorização profissional Oportunidade de progressão na carreira Oportunidade de fazer uma carreira internacional.	4,10
3º	Benefícios económicos	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa Localização e acessibilidade do local de trabalho Benefícios Sociais (Planos de reforma) que a empresa oferece. Benefícios pessoais (Ginásio, TLM, etc...)	4,01
4º	Responsabilidade social	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade Consciência social e ambiental da empresa	4,00
5º	Rotina de trabalho	Cultura organizacional da empresa (Regras e valores praticados). Relevancia do nome da empresa no mercado ou na sociedade Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	3,95

Quando se faz a análise da PVE desejada para uma organização pela caracterização sociodemográfica considerada, constata-se que o padrão da avaliação média de cada uma das componentes da escala se mantem. No entanto, dentro de alguns grupos sociodemográficos verificam-se avaliações médias ligeiramente diferentes. Por exemplo, no que respeita ao distrito de nascimento, observa-se que os nascidos no distrito da Guarda são os mais exigentes, pois são aqueles que melhor avaliam cada componente. O mesmo se passa na análise por género, onde a avaliação média atribuída pelas senhoras é superior às dos homens. Exceção para o parâmetro benefícios pessoais: ginásio e TLM.

No âmbito da situação civil, observa-se que de uma forma geral, os solteiros são os que valorizam mais os fatores considerados. Tal poderá querer dizer que é o grupo que mais considera a PVE disponibilizada por uma organização. Nesta caracterização é ainda de salientar que os casados são os que menos valorizam a oportunidade de fazer uma carreira internacional e o impacto que a atividade desenvolvida tem na sociedade. Os indivíduos em outra situação, talvez divorciados ou viúvos, são os que mais valorizam a cultura organizacional e os que menos valorizam a consciência social e ambiental.

Quando fazemos a análise pela situação militar, observa-se que de uma forma geral o grupo dos indivíduos que nunca foram militares são aqueles que avaliam melhor cada uma das componentes, sobressaindo-se os itens: ambiente de trabalho; oportunidade de progressão na carreira; e, a qualidade dos produtos ou serviços produzidos. Em sentido oposto, encontra-se o grupo dos indivíduos que são militares, onde sobressai, por serem os itens que menos consideram, a consciência social da empresa e a oportunidade de fazer uma carreira internacional. É ainda de referir o facto de o grupo dos indivíduos que já foram militares serem os que dão mais relevância ao nome que a empresa tem no mercado de trabalho e aos benefícios pessoais proporcionados.

Relativamente à situação profissional, observa-se que os trabalhadores estudantes são os que mais valorizam a sustentabilidade financeira da empresa, as oportunidades de progressão na carreira e as possibilidades de valorização profissional. Já o grupo dos estudantes, que é constituído pelos mais novos, são os que melhor avaliam a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

No que respeita à idade, é o grupo dos mais novos que deseja maior PVE, visto ser o grupo que melhor avalia cada componente. Nesta caracterização sociodemográfica observa-se que a vontade de fazer uma carreira internacional varia na proporção inversa da idade. Ou seja, o grupo dos mais velhos é aquele que manifesta menos vontade de fazer uma carreira internacional.

Em jeito de resumo e conjugando os fatores que os *millennials* da RNP mais valorizam na escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar, identificamos três níveis de valorização positiva. O primeiro, de índole psicológico, respeita à estabilidade e segurança pessoal. O segundo, de índole funcional, respeita ao crescimento da pessoa, quer a nível pessoal ou profissional. O terceiro, encontra-se associado aos benefícios económicos, ou seja,

às recompensas materiais que advêm do trabalho. Estes factos leva-nos a concluir que os *millennials* da RNP numa organização procuram estabilidade e segurança, em prejuízo da realização material.

Esta tendência pode ter explicação na teoria de Maslow. A teoria de Maslow debruça-se sobre as necessidades humanas e procura explicar as motivações que levam uma pessoa a agir. Para isso, Maslow hierarquiza estas necessidades em cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, necessidades de pertença, necessidade de estima e necessidade de realização pessoal. Segundo Maslow as necessidades dos níveis mais elevados só se manifestam quando a de nível inferior se encontram suprimidas.

Aplicando esta teoria à escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar, terão que as necessidades básicas estarem satisfeitas (remuneração) para que as de nível superior se manifestem (estima, prestígio e realização pessoal). Constatando que os fatores mais desejados são o que se relacionam com a estima e a realização pessoal (bom ambiente, progressão e desenvolvimento), pode-se afirmar que um elevado número de *millennials* da RNP têm as suas necessidades básicas no âmbito laboral satisfeitas, pelo que passam a preocupar-se mais com as necessidades de nível superior. Tal poderá estar a resultar do forte apoio (financeiro, psicológico, afetivo) que tiveram e têm da rede familiar.

No que respeita aos fatores menos valorizados na escolha de uma organização para trabalhar, a análise dos dados evidência que a geração *millennial* da RNP não revela grandes preocupações com as questões ambientais e sociais, nem tão pouco com a relevância do nome da empresa. Estas evidências podem transparecer que os *millennials* da RNP estão mais preocupados com o ser, do que com o parecer ou o ter.

11.3. PVE percecionada na profissão militar

No que respeita ao segundo propósito do nosso estudo, ou seja, perceber como os *millennials* da RNP percecionam a profissão e a organização militar, verifica-se que de uma forma geral os benefícios percecionados são inferiores aos desejados.

Quando analisamos a escala que permite medir a PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar, observa-se que os fatores com melhor avaliação são aqueles que afirmam que a profissão militar exige trabalho em equipa e que se rege por elevados valores éticos e morais. Num segundo nível de valorização temos os itens que referem que a profissão

militar desenvolve atividades desafiantes e importantes e que permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia.

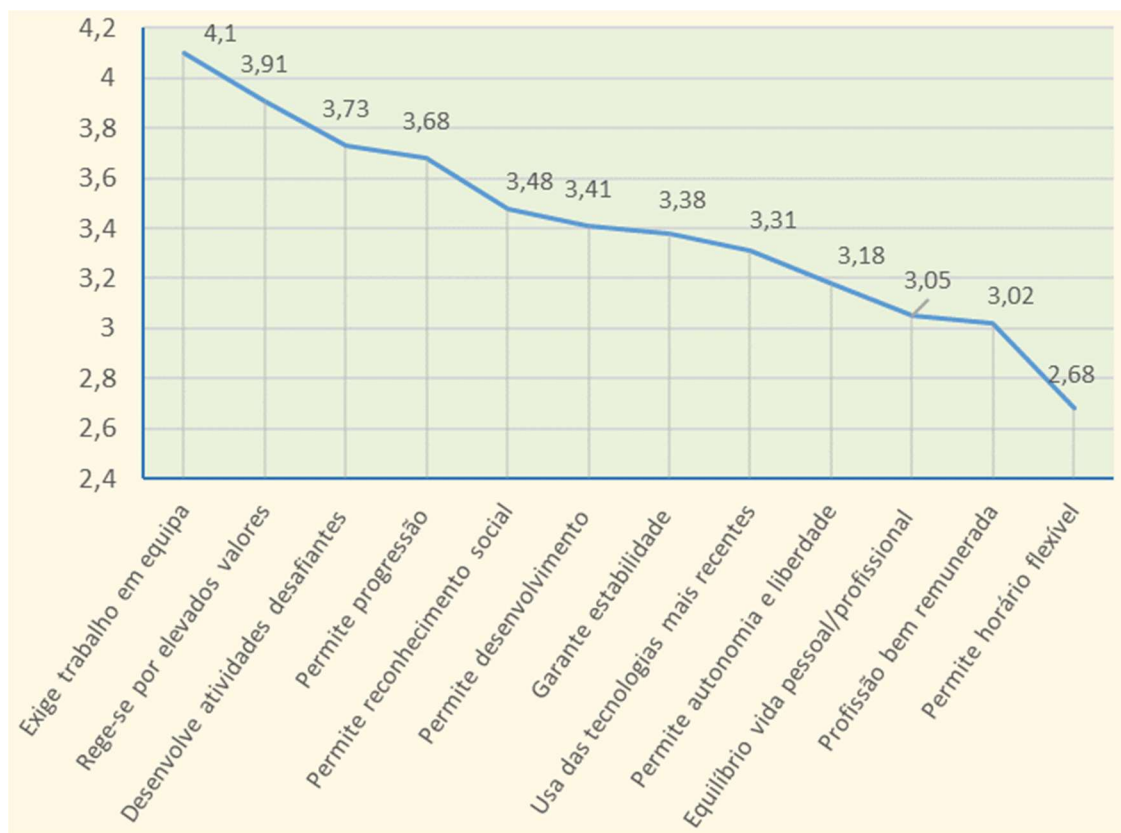
No que respeita aos itens menos valorizados, observa-se, num primeiro grupo, os seguintes fatores: profissão bem remunerada. Vencimento acima da média; e permite teletrabalho e horário flexível. Numa segunda categoria, mais valorizados do que os anteriores, encontram-se os seguintes fatores: permite autonomia e liberdade e permite equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Da análise da escala que pretende apurar os fatores mais e menos atrativos da profissão militar, observa-se que foram eleitos como parâmetros mais atrativos os valores cultivados na instituição militar (camaradagem, solidariedade e espírito de corpo) e a possibilidade de participar em missões de paz. Num segundo nível de avaliação encontram-se os valores exigidos (sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina) e o desafio e a aventura que possibilita. A organização, a hierarquia e as atividades desenvolvidas encontram-se num terceiro nível de atratividade.

No que respeita aos fatores menos atrativos, observa-se que o item menos atrativo, com uma avaliação muito inferior aos que o seguem, é a possibilidade de ser colocado longe de casa. Num segundo nível são eleitos como menos atrativos o risco físico que se encontra associado à profissão militar e a partilha diária de espaços (dormitório e banhos). A permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais, encontra-se no terceiro nível de menos atrativo. Na tabela e nos gráficos que se seguem encontram-se os dados que consubstanciam estas conclusões.

Tabela 31 - Escalonamento dos fatores da escala da PVE percecionada e da escala de atratividade, na profissão militar

Med	FATORES EM AVALIAÇÃO	FATORES EM AVALIAÇÃO	Méd
4,10	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	1º Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entreaajuda	3,97
3,91	Rege-se por elevados valores éticos e morais	2º Possibilidade de participar em missões de paz	3,96
3,73	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3º Valores exigidos: sentido do dever, lealdade, etc..	3,83
3,68	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	4º Desafio e aventura que possibilita	3,75
3,48	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	5º Regras, organização e hierarquias bem definidas	3,69
3,41	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	6º Atividades desenvolvidas	3,67
3,38	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	7º Valorização e reconhecimento no mercado de trabalho	3,56
3,31	Usa as tecnologias mais recentes	8º Práticas que lhe são inerentes: formaturas, cerimónias, etc.	3,54
3,18	Permite autonomia e liberdade	9º Perspetivas futuras de carreira	3,47
3,05	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	10º Exigência física que lhe está associada	3,45
3,02	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	11º Progressão na carreira baseado no tempo de serviço	3,45
2,68	Permite teletrabalho e horário flexível	12º Vencimento	3,34
		13º Permanente disponib. com sacrificio dos interesses pess.	2,99
		14º Risco físico que lhe está associado	2,88
		15º Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos	2,84
		16º Possibilidade de ser colocado longe de casa	2,35



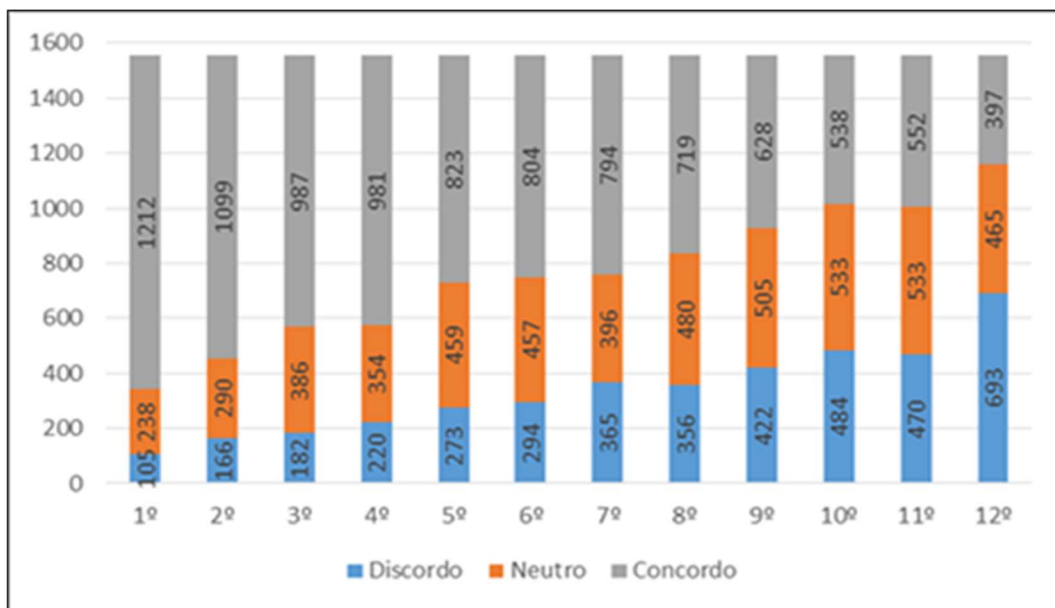
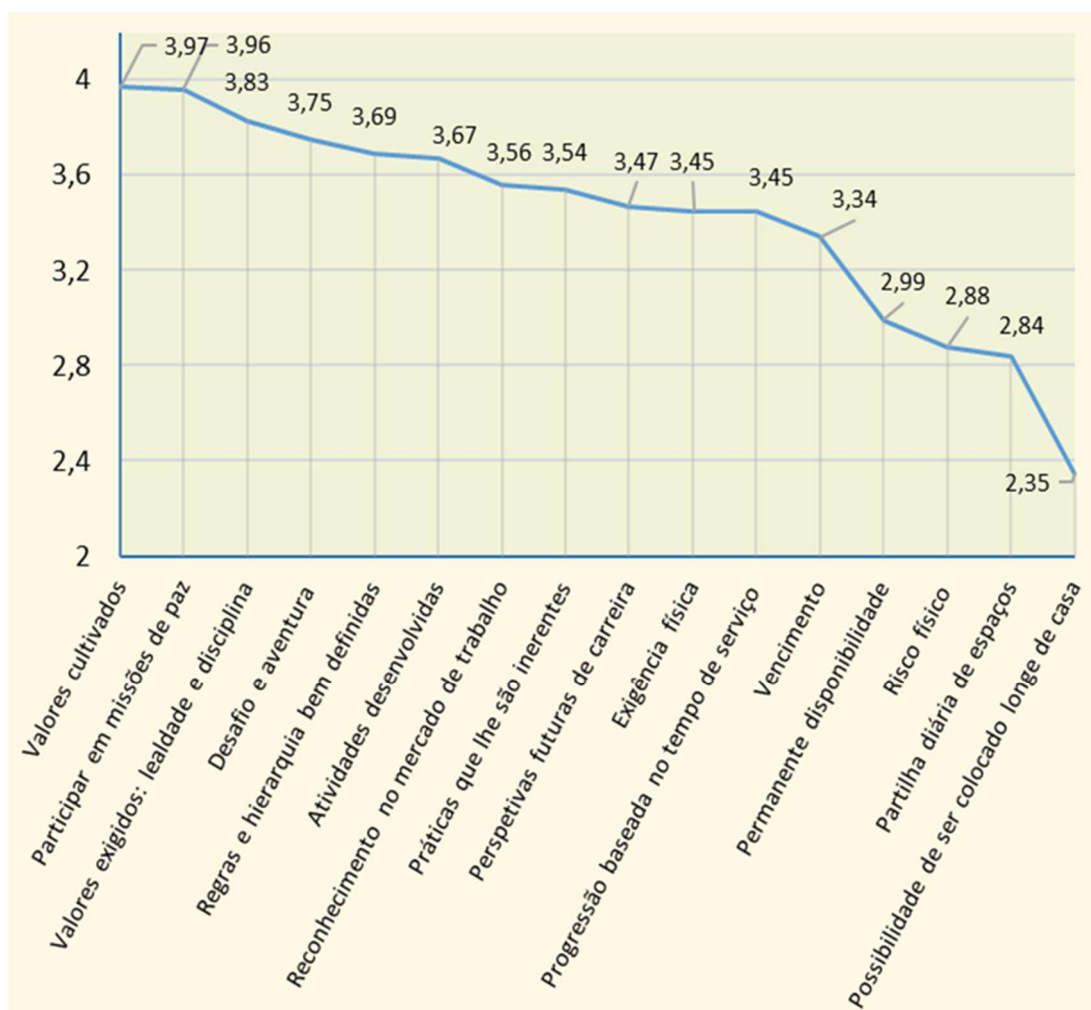
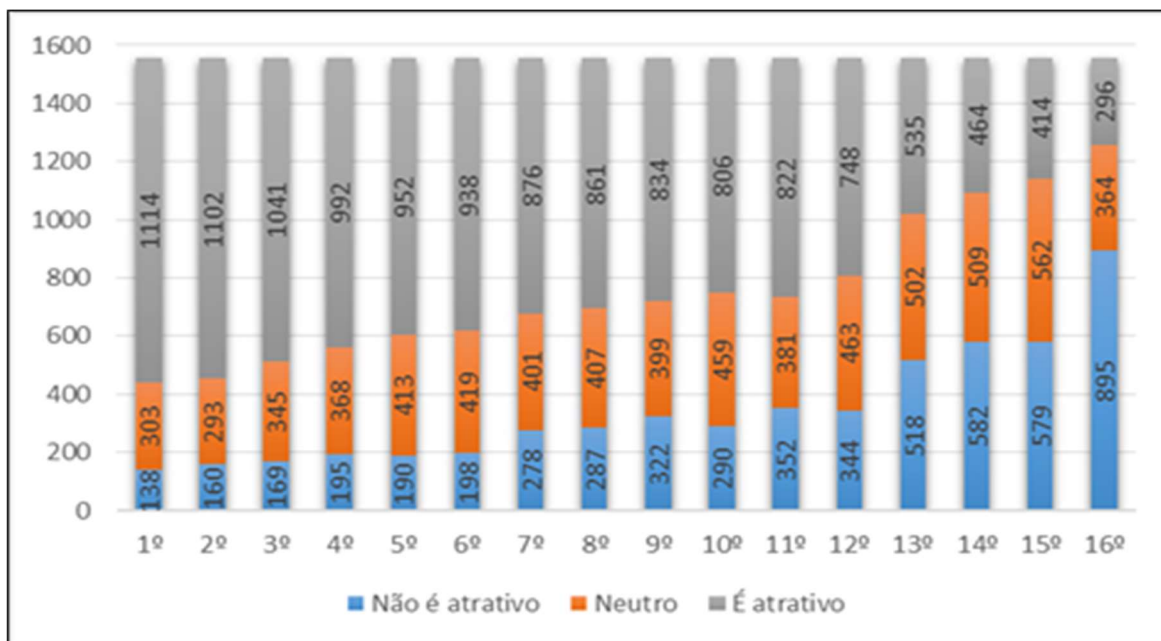


Gráfico 16 – Distribuição dos inquiridos por avaliação, na escala da PVE percebida na profissão militar





A conjugação das análises efetuadas às duas escalas permite-nos concluir que existem evidências para afirmar que os *millennials* da RNP reconhecem que o exercício da profissão militar se rege por elevados valores éticos e morais e que estes se constituem um fator de atratividade. Além dos valores praticados, consideram como atrativos os valores cultivados: camaradagem; solidariedade; e entreajuda. Ou seja, os *millennials* da RNP identificam-se com os valores que enformam a profissão militar, considerando a camaradagem, o espírito de corpo e a interajuda o fator mais atrativo da profissão militar. Aspeto que se considera relevante para a atração, pois como referido na revisão da literatura, estes nativos digitais privilegiam organizações que pratiquem condutas éticas e que fomentam um ambiente de respeito e colaboração entre os pares.

A conjugação da análise dos resultados obtidos permite-nos ainda concluir que existem evidências como a atividade desenvolvida na profissão militar é importante e desafiante para os *millennials* da RNP. Uma grande percentagem (63,4%) concorda que a profissão militar desenvolve atividade desafiantes e importantes, sendo um dos fatores considerados mais atrativos (3º em 12 e 6º em 16). Considerando que a revisão da literatura indica que estes nativos digitais se movem pelo desafio e pelo propósito do trabalho que exercem, considera-se que este fator se constitui um elemento de atratividade da profissão militar.

Dentro das atividades desenvolvidas realça-se a possibilidade de participar em missões de apoio á paz, que é um dos fatores considerados mais atrativos (2º em 16). No âmbito das atividades, valorizam muito o desafio e a aventura que é inerente à profissão

militar. Ao contrário do expectável, visto que na revisão da literatura foram considerados adversos às hierarquias, também avaliam muito bem o parâmetro regras, organização e hierarquias bem definidas (5º em 16).

A análise dos dados evidência ainda que os *millennials* da RNP reconhecem que a profissão militar exige trabalho em grupo e trabalho colaborativo. Este é o fator que merece maior concordância, no entanto, não é certo que seja um motivo de atração. Pois, na escala da PVE desejada para uma profissão é um dos critérios menos valorizados. Pode até ser uma situação um pouco disfuncional e talvez conflituante com o que a maioria está habituada a fazer no seu dia-a-dia. Uma das tendências fomentadas pela cultura digital é o isolamento físico do indivíduo, embora, virtualmente se encontre conectado com várias pessoas em simultâneo. Afastam-se os próximos e aproximam-se os distantes.

Como já referido, existem evidências para afirmar que os *millennials* da RNP vêem a profissão militar como uma profissão credível, que se rege pelas mais nobres virtudes. Porém, esta perceção pode ter dois significados: o de atratividade, visto que os *millennials* elegem profissões onde se pratiquem elevados valores ético-morais. Profissões onde as pessoas sejam verdadeiras, éticas, transparentes e coerentes; ou, o de pouca atratividade, visto ser uma profissão que exige uma conduta rígida, sóbria e disciplinada. Pode ser um pouco assustador para os mais novos. Como atrás referido, aquilo que se diz pode não coincidir com o que se faz.

Da análise dos dados que respeitam aos critérios menos valorizados, verifica-se que existem evidências para afirmar que os *millennials* da RNP percecionam a profissão militar como uma profissão conservadora, tradicional, que não permite compatibilizar a vida pessoal com a profissional, que não permite autonomia e liberdade, que se desenvolve num horário rígido e que não é bem remunerada (11º em 12 e 12º em 16). No entanto, considera-se que o fator mais inibidor na escolha da profissão militar é a possibilidade de ser colocado longe de casa, pois pontua como o parâmetro de menor atratividade. Compreende-se, pois é um fator antagónico à conciliação entre vida pessoal e profissional, agravado pelo facto de ser percecionado que o vencimento se encontra abaixo da média, ou seja, não há compensação do esforço.

Esta evidência é corroborada pelos resultados obtidos quando analisamos a escala utilizada para apurar a PVE que é percecionada na profissão militar, com as suas componentes

agrupadas por dimensões. Nesta análise, observa-se que a dimensão benefícios económicos é a pior avaliada na profissão militar, sendo a dimensão interação pessoal a melhor avaliada.

Tabela 32 - Escalonamento do percecionado na profissão militar, por dimensão

Dimensão		Fatores em avaliação	Média
1º	Interação Pessoal	Exige trabalho em equipa e em rede Permite autonomia e liberdade	3,63
2º	Desenvolvimento profissional	Permite e estimula o desenvolvimento profissional Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,54
3º	Rotina de trabalho	Usa as tecnologias mais recentes Permite reconhecimento social e ascensão social Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,50
4º	Responsabilidade social	Permite equilíbrio entre vida profissional e pessoal Permite flexibilidade (possibilidade de teletrabalho e horário flexível) Rege-se por elevados valores éticos e morais.	3,21
5º	Benefícios económicos	Profissão bem remunerada/Salário acima da média Garante estabilidade no emprego/É uma profissão para a vida	3,19

Quando se analisa a escalada usada para apurar a PVE que é percecionada na profissão militar pelas diferentes caracterizações sociodemográficas observa-se que no âmbito da situação militar é o grupo dos militares que perceciona menor PVE na profissão militar. Os militares consideram que auferem um vencimento abaixo da média, que não podem usufruir de horário flexível e que a tecnologia de que usam não são as mais recentes. Pelo contrário, o grupo dos indivíduos que nunca foram militares são os que percecionam maior PVE em todos os itens, exceto no item que afirma que a profissão militar permite equilíbrio entre vida pessoal e profissional, onde é ultrapassado pelo grupo dos que já foram militares.

No que respeita à situação profissional observa-se que os grupos dos empregados e dos estudantes trabalhadores percecionam a mesma PVE, sendo os que percecionam menor PVE. Em sentido oposto, ou seja, o grupo que perceciona maior PVE é o dos desempregados. O grupo dos estudantes acompanha este grupo, exceto nos itens que referem que a profissão militar garante estabilidade e permite equilíbrio entre vida pessoal e profissional, onde percecionam menor PVE.

Quando analisamos a caracterização da amostra por faixa etária observa-se que o grupo dos mais novos (17 a 22 anos) são os que percecionam maior PVE na profissão militar. Quando a análise é feita pelas habilitações literárias, é o grupo dos indivíduos que têm do 7º ao 9º ano os que percecionam maior PVE na profissão militar. Existem dois itens em que as avaliações coincidem em todas as faixas etárias: profissão que se rege por elevados valores éticos e morais e que exige trabalho em equipa.

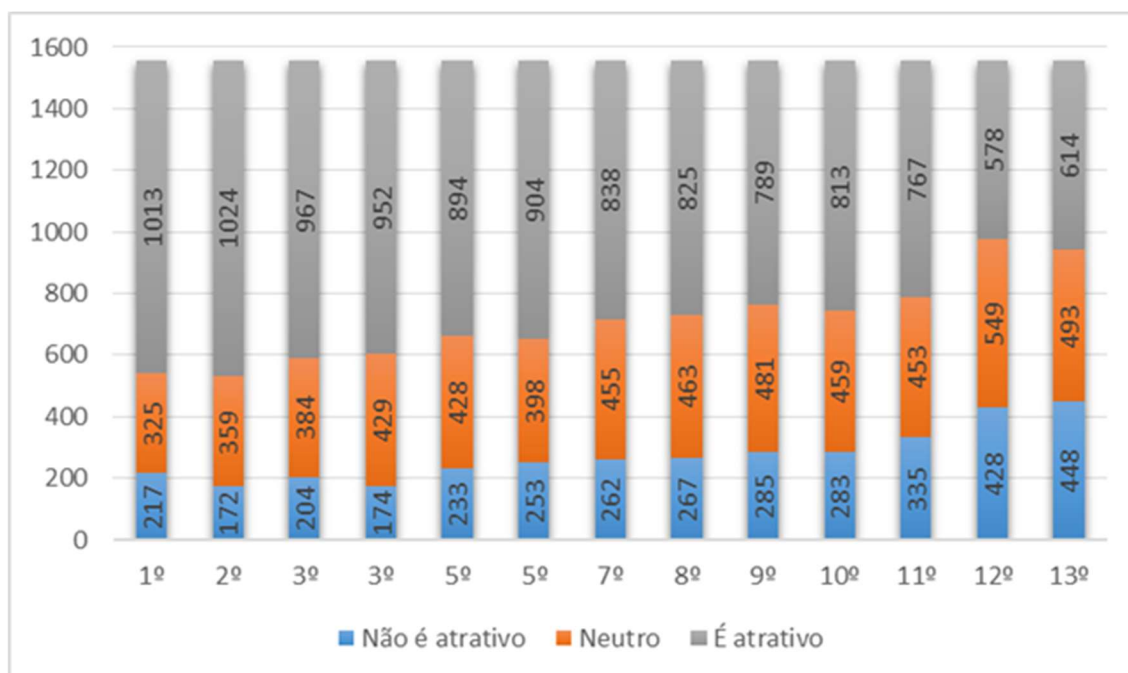
11.4. PVE percecionada na organização militar

Os benefícios proporcionados pela organização militar mais reconhecidos e considerados de maior atratividade são: participação em missões internacionais e os cuidados médicos e os benefícios sociais que proporciona. Num segundo nível, vêm os valores, procedimentos e práticas em uso e a eficiência no cumprimento da missão. Num terceiro nível de atratividade, encontra-se a atividade desenvolvidas e as oportunidades de progressão na carreira.

Como fatores menos atrativos são considerados num primeiro nível, a situação financeira da organização militar e a localização dos locais de trabalho e acessibilidade. Num segundo nível, um pouco acima do anterior, encontram-se a valorização profissional e pessoal que proporciona e o ambiente de trabalho. Na tabela e nos gráficos que seguem pode-se observar os dados que consubstanciam estas conclusões.

Tabela 33 - Escalonamento dos componentes da escala da PVE percecionada na organização militar

FATORES EM AVALIAÇÃO		
1º	Participar em missões internacionais	3,80
2º	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,79
3º	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,70
3º	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,70
5º	A missão e as atividades que desenvolve	3,59
5º	As oportunidades de progressão na carreira	3,59
7º	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,52
8º	Imagem de que usufruem no seio da população	3,50
9º	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,45
10º	O ambiente de trabalho	3,44
11º	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,37
12º	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,11
13º	Situação financeira das Forças Armadas	3,10



Quando as componentes da escala da PVE percecionada na organização são agrupadas na dimensão respetiva, observa-se que a dimensão “Rotina de Trabalho” é a que recolhe avaliação média maior. Embora a avaliação média das restantes dimensões seja muito idêntica, constata-se, mais uma vez, que a dimensão “Benefícios económicos” é a que merece menor avaliação, ou seja, onde é percecionado menor PVE.

Tabela 34 - Escalonamento da PVE percecionada na organização militar, por dimensão

	Dimensão	Fatores em avaliação	Méd
1º	Rotina de trabalho	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA Imagem que usufruem no seio da população Eficiência no cumprimento das suas missões	3,63
2º	Desenvolvimento profissional	A valorização profissional e pessoal que proporciona Oportunidade de progressão na carreira/Ser líder Participar em missões internacionais	3,58
3º	Responsabilidade social	A missão e as atividades que desenvolve As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,55
4º	Interação Pessoal	O ambiente de trabalho	3,43
5º	Benefícios económicos	Situação financeira das Forças Armadas Localização e acessibilidade do local de trabalho Os cuidados médicos e os benefícios sociais que proporciona Benefícios pessoais (Ginásio, TLM, etc...)	3,36

Na análise pela caracterização sociodemográfica, observa-se que o padrão da avaliação média de cada componente se mantém entre os grupos.

No que respeita à caracterização sociodemográfica por género, observa-se que os indivíduos do género feminino são os que percecionam maior PVE na organização militar. No âmbito da situação civil, é o grupo dos solteiros que percecionam maior PVE. Realça-se que todos os grupos avaliam mal o parâmetro localização dos locais de trabalho e acessibilidade. Observa-se que são os indivíduos que vivem em união de facto que pior avaliam o parâmetro situação financeira das FA.

Relativamente à situação profissional, observa-se que são os estudantes trabalhadores os que percecionam menor PVE na organização militar. No lado oposto, encontram-se os desempregados. Poderá evidenciar que a organização militar é percecionada como entidade empregador para aqueles que não conseguem emprego noutra organização.

No âmbito da escolaridade, observa-se que são os indivíduos com maior escolaridade (licenciados e Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento) que perceciona menor PVE. Os indivíduos com Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento avaliam pessimamente o parâmetro situação financeira das FA. O grupo que possui escolaridade do 7º ao 9º ano é aquele que mais

PVE perceciona. Este facto pode evidenciar que a organização militar é mais aliciante para os indivíduos com menor escolaridade.

No que respeita á idade, observa-se que o grupo de menor idade é o que perceciona maior PVE.

Relativamente à situação militar, é o grupo dos militares o que perceciona menor PVE na organização militar. O seja, são os indivíduos que pior avaliam a organização militar. Salienta-se a avaliação negativa que fazem dos parâmetros: situação financeira da organização militar; as práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental e a imagem que usufruem no seio da população.

Relativamente à PVE percecionada na profissão e na organização militar pode-se concluir que os benefícios mais percecionados na profissão militar são os que se relacionam com a dimensão institucional da profissão, em detrimento dos benefícios relacionados com a dimensão instrumental. No que respeita à organização militar os benefícios mais percecionados são os resultam em prol da organização, em prejuízo para os benefícios que resultam em prol do interesse pessoal.

11.5. Desvio entre a PVE percecionada na profissão militar e a PVE desejada para uma profissão

Da análise dos dados observa-se que a PVE desejada para uma profissão é superior à PVE percecionada na profissão militar, exceto no item trabalho em equipa. Observa-se ainda que os itens com a PVE desejada menor, são aqueles que têm a PVE maior. Facto que evidência que os itens mais atrativos da profissão militar correspondem, de uma forma gera, aos itens menos valorizados pelos *millennials* da RNP aquando da escolha de uma profissão. Referimo-nos aos itens: trabalho em equipa. Trabalho colaborativo (1º e 9º, com um desvio de + 0,17); conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida (2º e 8º, com um desvio de - 0,12); reconhecimento social que proporciona (6º e 12º, com um desvio de - 0,13). Salienta-se que o trabalho em equipa é o único item que tem a PVE percecionada (4,10) superior à desejada (3,93), sendo o único que mereceu, nesta escala, uma avaliação média superior a 4 valores. É considerado o item mais atrativo da profissão militar, embora seja o nono da escala da PVE desejada.

Conclusão idêntica se pode tirar para os itens que apresentam menor atratividade. Ou seja, os itens com a PVE desejada maior, correspondem ao maior desvio entre a PVE desejada e a percecionada. Tal evidência que os fatores menos atrativos da profissão militar correspondem aos fatores mais valorizados pelos *millennials* da RNP aquando da escolha de uma profissão.

Referimo-nos aos seguintes fatores: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (1,37); profissão bem remunerada, salário acima da média (1,14); estabilidade e segurança no emprego (1,07). Estas evidências assumem relevante significado na atratividade da profissão militar, pois são dos fatores mais valorizado na escolha de uma profissão (1º, 5º e 2º) e dos menos percecionados na profissão militar (7º, 11º e 10).

Como fator pouco atrativo temos ainda o item que respeita à flexibilidade (quarto maior desvios, com 1,03). No entanto, e embora seja o item menos percecionado na profissão militar (12º), considera-se que não tem grande relevância no que respeita à atratividade da profissão militar, visto ser um dos menos valorizados na escolha de uma profissão (10º em 12).

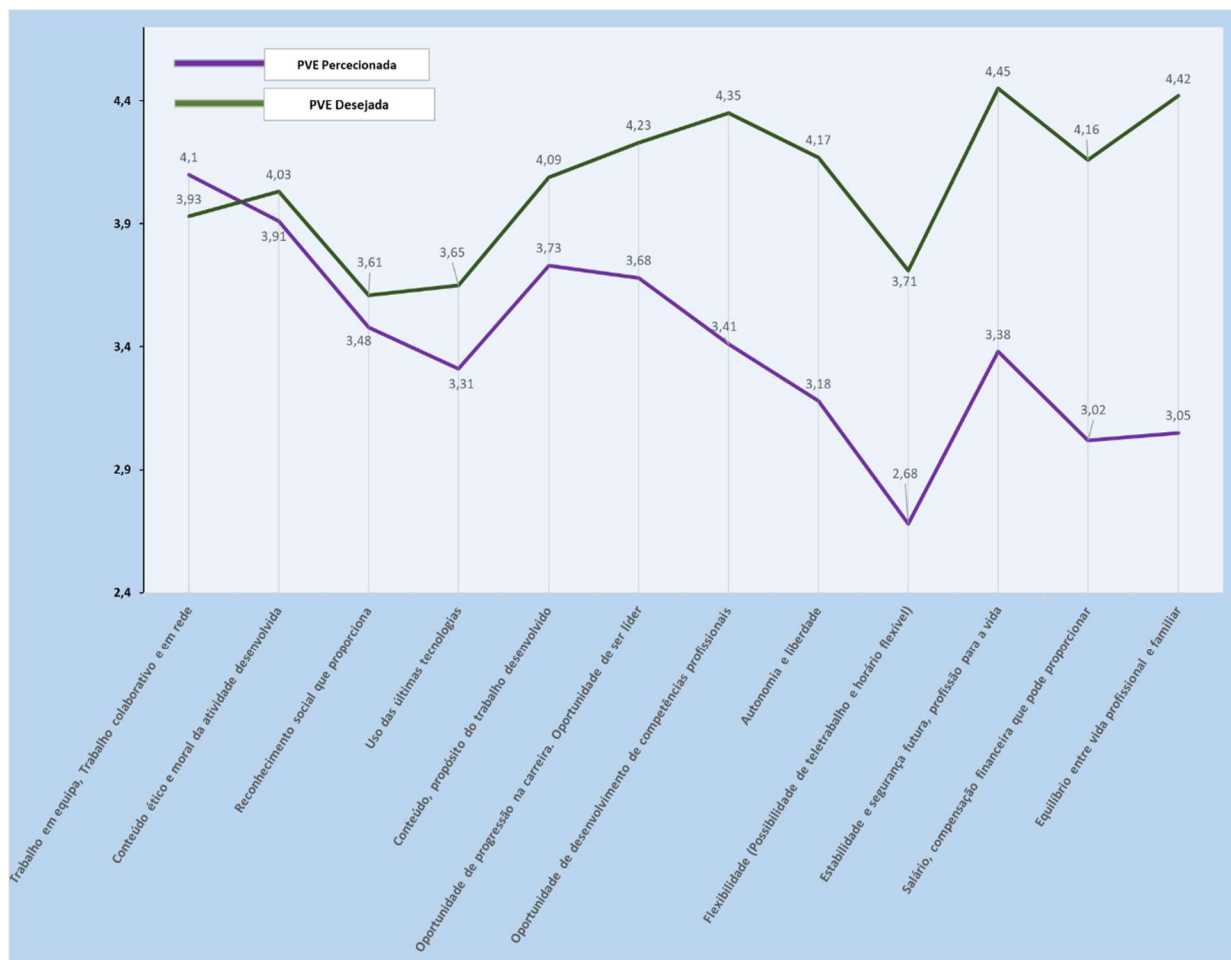
Pela importância que ocupam na escala da PVE desejada merecem especial atenção os itens relacionados com o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira. O item relacionado com o desenvolvimento profissional é considerado o terceiro mais importante na escolha de uma profissão (4,35) e o quinto na escala da PVE percecionada (3,41), o que equivale a um desvio de 0,94. No que respeita à progressão na carreira, o desvio é menor (0,55), pois, além da PVE desejada ser menor (4,23) a PVE percecionada é superior (3,68), sendo o lugar que ocupam em cada uma das escalas idêntico, quarto. Pela posição relativa que ocupam nas escalas estes itens são atrativos.

Se considerarmos que o grau de atratividade de cada um dos itens é maior quanto menor for o desvio entre a PVE desejada e a PVE percecionada para esse item, concluímos que o benefício mais atrativo da profissão militar é a possibilidade de trabalhar em equipa e o menos atrativo é o que respeita ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Da análise dos dados observa-se ainda que os dois itens mais valorizados na escolha de uma profissão são o último e antepenúltimo no que respeita ao grau de atratividade dos fatores em avaliação. Estas conclusões podem ser observadas na tabela e nos gráficos que seguem, onde se encontram escalonados os fatores em avaliação por grau de atratividade.

Tabela 35 – Escalonamento dos fatores por grau de atratividade da profissão militar

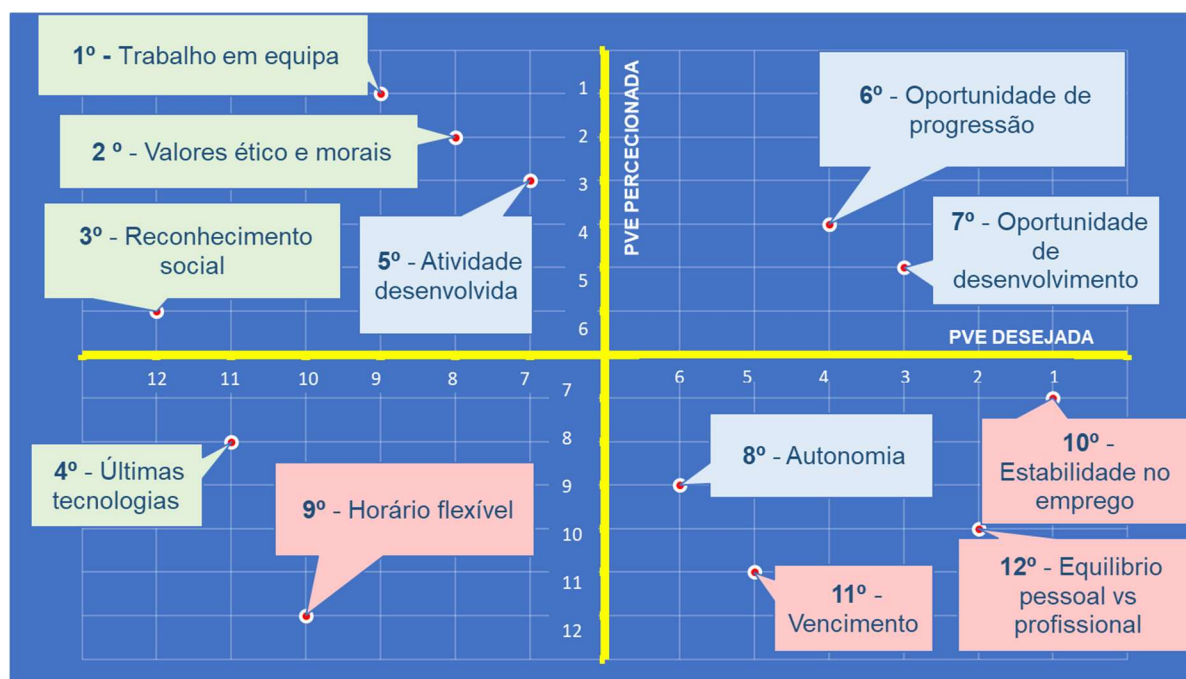
COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA	Posição na respetiva escala		COMPONENTES DA PVE DESEJADA	Desvio		Méd
Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	1º	9º	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	0,17	4,10	3,93
Rege-se por elevados valores éticos e morais	2º	8º	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	-0,12	3,91	4,03
Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	6º	12º	Reconhecimento social que proporciona	-0,13	3,48	3,61
Usa as tecnologias mais recentes	8º	11º	Uso das últimas tecnologias	-0,34	3,31	3,65
Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3º	7º	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	-0,36	3,73	4,09
Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	4º	4º	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	-0,55	3,68	4,23
Permite e estimula o desenvolvimento profissional	5º	3º	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	-0,94	3,41	4,35
Permite autonomia e liberdade	9º	6º	Autonomia e liberdade	-0,99	3,18	4,17
Permite teletrabalho e horário flexível	12º	10º	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	-1,03	2,68	3,71
Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	7º	1º	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	-1,07	3,38	4,45
Profissão bem remunerada. Salário acima da média	11º	5º	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	-1,14	3,02	4,16
Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	10º	2º	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	-1,37	3,05	4,42

Em síntese, refere-se que os resultados evidenciam a existência de uma discrepância entre os benefícios que os *millennials* da RNP mais valorizam na escolha de uma profissão e os que são melhor avaliados/percecionados na profissão militar. Enquanto os *millennials* da RNP consideram como fatores mais relevantes na escolha de uma profissão a estabilidade e segurança futura da profissão, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais, a profissão militar é melhor classificada por desenvolver trabalho em equipa, por se reger por elevados valores éticos e morais e por desenvolver atividades desafiantes. Estas conclusões podem ser observadas no gráfico que se segue, onde o desvio entre o desejado e o percecionado é tanto maior quanto mais desejado é o benefício.



Estas conclusões podem ser ainda observadas no diagrama ortogonal infra, em que o eixo das abscissas representa a escala da PVE desejada e o eixo das ordenadas representa a escala da PVE percecionada. Se cruzarmos a posição relativa que cada benefício ocupa em cada uma das escalas encontrámos os pares ordenados representados no diagrama, com a respetiva designação do benefício. Se considerarmos que a interceção dos eixos se faz no centro de cada uma das escalas, assume-se que os seis benefícios mais valorizados correspondem aos valores positivos dos eixos do diagrama ortogonal e os seis menos valorizados correspondem aos valores negativos dos eixos do diagrama ortogonal. Assim, verificamos que: no primeiro quadrante se encontram os benefícios desejados e percecionados; no segundo quadrante se encontram os benefícios percecionados, mas não os mais desejados; no terceiro quadrante encontram-se os benefícios que não são desejados nem percecionados; sendo que no quarto quadrante se encontram os benefícios que são desejados, mas não são percecionados. Aos pares ordenados encontrados, associou-se ainda a posição que cada benefício ocupa na escala de atratividade da tabela supra. Da observação do

diagrama é fácil concluir que os mais atrativos são os mais percecionados e os menos desejados (segundo quadrante), acontecendo o inverso com os menos (4º quadrante).



Este *gap* de perceção pode significar que as estratégias de *employer branding* no âmbito da profissão militar se encontram focadas em fatores que não são os mais importantes para os *millennials* da RNP, aumentando a dificuldade de atração destes nativos digitais. Desta forma, considera-se que as estratégias de *employer branding* devem ser focadas nos fatores que designamos por críticos e que se encontram abaixo da décima posição, inclusive, da tabela 36. São estes fatores que no âmbito das estratégias do *employer branding* se considera que devem ser trabalhados, no sentido de tornar a profissão militar mais atrativa.

11.6. Desvio entre a PVE percecionada na organização militar e a PVE desejada para uma organização

Da mesma forma que se conclui no âmbito da profissão, a análise dos dados também evidência que a PVE desejada para uma organização é superior à PVE percecionada na organização militar. Tal acontece em todos os itens avaliados, exceto no item possibilidade de participar em operações de apoio à paz. Observa-se ainda que os itens onde a PVE desejada é mais elevada, corresponde ao maior desvio entre a desejada e a percecionada. Ou seja, de

uma forma geral, os itens mais valorizados pelos *millennials* da RNP para a escolha de uma organização, são os menos atrativos da organização militar.

Isto é, o maior desvio (1,18) observa-se no item “Sustentabilidade financeira da organização”, onde na escala da PVE desejada ocupa a 4ª posição e na escala da PVE percecionada ocupa a 13ª. O mesmo acontece no item “Ambiente de trabalho”, onde se verifica o segundo maior desvio (0,96), em que as posições nas respetivas escalas são: 1º e 10º. No item onde se observa o terceiro desvio (0,95), “Valorização profissional e pessoal que proporciona”, as posições são: 3º e 11º. Realça-se que o item “Ambiente de trabalho” é o item mais valorizado na escolha de uma organização, no entanto, é o décimo a ser percecionado na organização militar. O mesmo se passa com o item “Oportunidade de valorização profissional”, pois, é o 3º mais valorizado para a escolha de uma organização e o 11º percecionado na organização militar. Estas observações assumem relevante significado no que respeita à atratividade da profissão militar.

Já o quarto maior desvio (0,89), que se observa no item “Localização dos locais de trabalho”, considera-se que tem uma relevância média no que respeita à atratividade da organização militar, pois, embora seja o 12º na escala da PVE percecionada é um dos menos valorizados na escala da PVE desejada (9º em 13º).

No que respeita aos itens onde o desvio entre o percecionado e o desejado é menor, ou seja, os mais atrativos da organização militar, destaca-se a participação em missões internacionais (0,15). Contudo, salienta-se que embora seja o item mais valorizado na profissão militar (1º), é dos menos valorizados (11º) aquando da escolha de uma organização para trabalhar. Este facto leva a que seja o único fator a ter uma PVE percecionada superior à PVE desejada, no entanto não significa que se constitua o item de maior atratividade.

O segundo e o terceiro menor desvio (- 0,15 e - 0,16) observa-se nos itens que respeita à imagem de que a organização militar usufrui no seio da sociedade e aos benefícios pessoais que proporciona. Embora sejam os itens onde se observa menor discrepância entre a PVE desejada e percecionada, não se consideram de grande importância para a atratividade da profissão militar, pois esta aproximação acontece pela negativa. São fatores pouco valorizados na escolha de uma organização (11º e 13º) e dos menos percecionados na organização militar (8º e 9º).

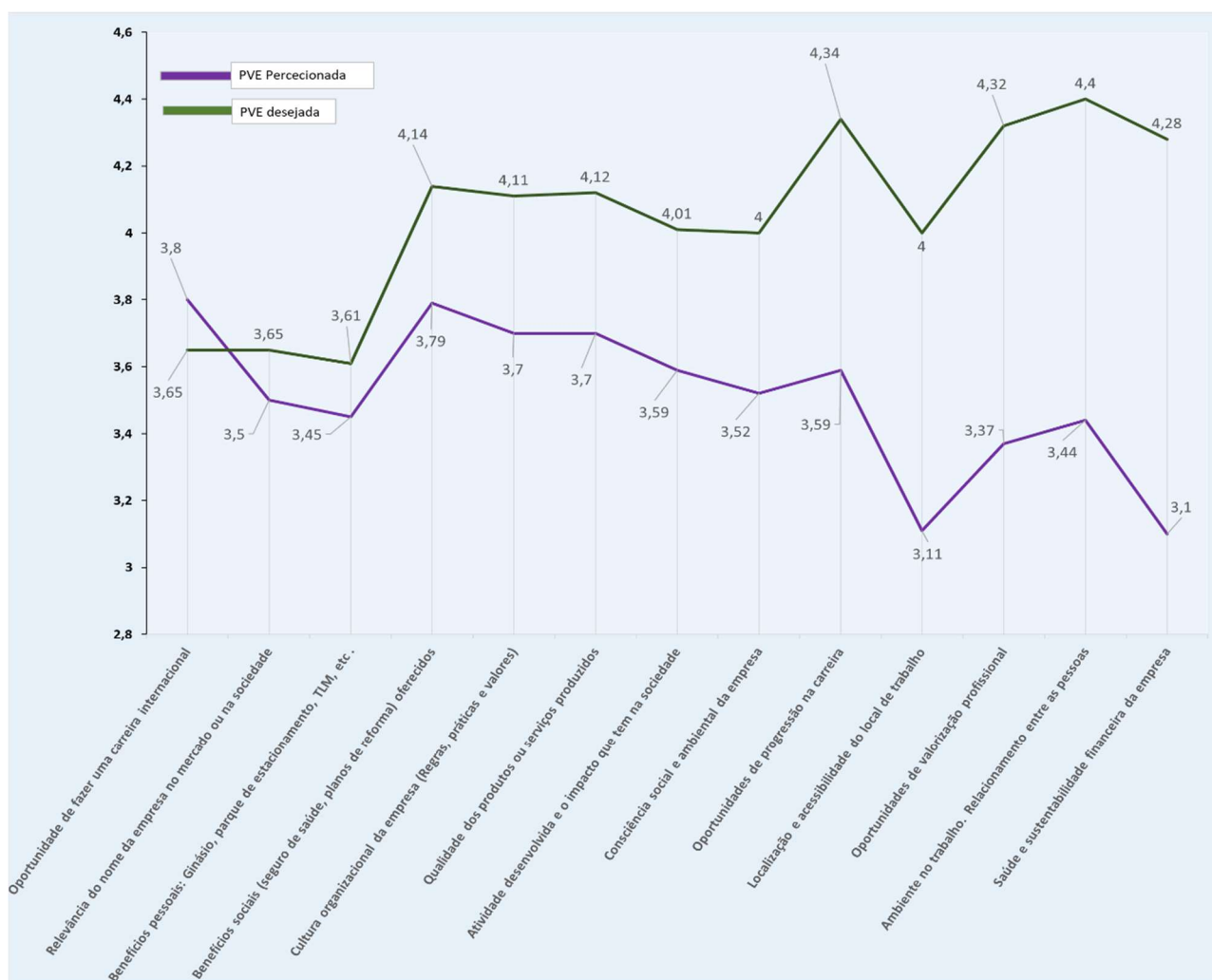
Pela importância que ocupa na escala da PVE desejada merece especial atenção o item relacionado com a progressão na carreira. Este item é considerado o segundo mais importante na escolha de uma organização e o quinto na escala da PVE percecionada na organização militar. Embora compare bem nas escalas da PVE desejada e percecionada, o desvio (0,75) entre elas é considerável (9º). Na tabela 36, pode-se observar o escalonamento dos benefícios considerados pelo grau de atratividade.

Tabela 36 - Escalonamento dos fatores por grau de atratividade da organização militar

	COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA - ORG. MILITAR	Posição na respetiva escala		COMPONENTES DA PVE – DESEJADA - ORGANIZAÇÃO	Desvio	Média	
1º	Participar em missões internacionais	1º	11º	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	0,15	3,80	3,65
2º	Imagem de que usufruem no seio da população	8º	11º	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	-0,15	3,50	3,65
3º	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc	9º	13º	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	-0,16	3,45	3,61
4º	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	2º	5º	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	-0,35	3,79	4,14
5º	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3º	8º	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	-0,41	3,70	4,11
6º	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3º	6º	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	-0,42	3,70	4,12
6º	A missão e as atividades que desenvolve	5º	7º	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	-0,42	3,59	4,01
8º	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	7º	9º	Consciência social e ambiental da empresa	-0,48	3,52	4,00
9º	As oportunidades de progressão na carreira	5º	2º	Oportunidades de progressão na carreira	-0,75	3,59	4,34
10º	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	12º	9º	Localização e acessibilidade do local de trabalho	-0,89	3,11	4,00
11º	A valorização profissional e pessoal que proporciona	11º	3º	Oportunidades de valorização profissional	-0,95	3,37	4,32
12º	O ambiente de trabalho	10º	1º	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	-0,96	3,44	4,40
13º	Situação financeira das Forças Armadas	13º	4º	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	-1,18	3,10	4,28

Como definimos que o grau de atratividade de cada um dos itens é maior quanto menor for o desvio entre a PVE desejada e a PVE percecionada para esse item, o item mais atrativo é a

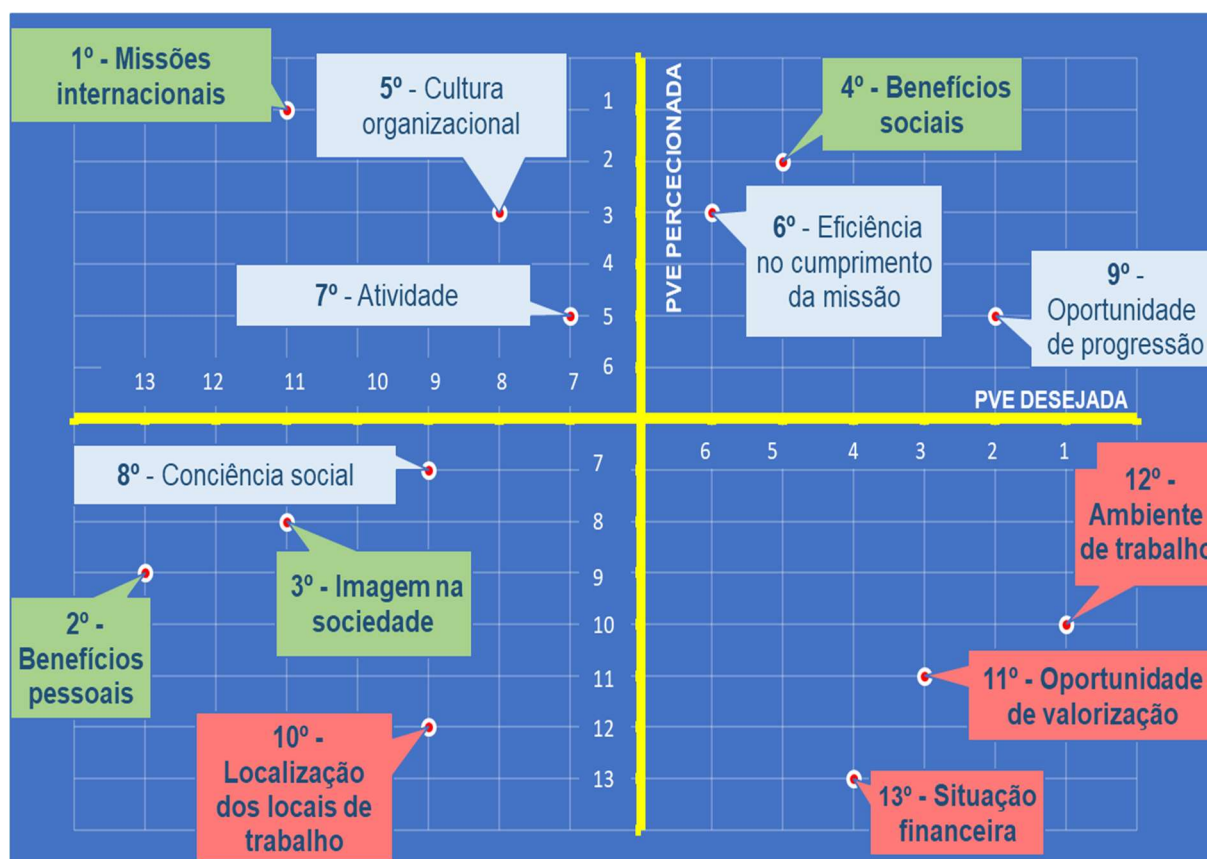
possibilidade de participar em missões internacionais (+ 0,15) e o menos atrativo é o que respeita à situação financeira da organização militar (- 1,18). Da análise dos dados observa-se ainda que os itens mais valorizados na escolha de uma organização são os menos percecionados na organização militar, que por sua vez se constituem como os itens menos atrativos (onde existe maior desvio). Estas conclusões podem ser observadas no gráfico que se segue, onde se encontram escalonados os fatores em avaliação pela grandeza do desvio entre a PVE desejada e a PVE percecionada.



Em forma de conclusão refere-se que os resultados obtidos evidenciam que os critérios em que a organização militar pontua melhor não são os mais valorizados pelos *millennials* da RNP. Tal, revela a existência de uma discrepância entre os itens que os *millennials* da RNP mais valorizam aquando da escolha de uma organização e os que são melhor avaliados/percecionadas na organização militar. Enquanto os *millennials* da RNP apontam como itens mais relevantes na escolha de uma organização o ambiente de trabalho, a

oportunidade de progressão na carreira, a oportunidade de valorização profissional e a saúde e sustentabilidade financeira da empresa, a organização militar é melhor classificada em itens como participação em missões internacionais, nos cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona, na sua cultura organizacional e na eficiência do cumprimento das missões.

Estas conclusões podem ser ainda observadas no diagrama ortogonal infra, em que o eixo das abscissas representa a escala da PVE desejada e o eixo das ordenadas representa a escala da PVE percebida. Se cruzarmos a posição relativa que cada benefício ocupa em cada uma das escalas encontrámos os pares ordenados representados no diagrama, com a respetiva designação do benefício. Aos pares ordenados encontrados, associou-se a posição que cada benefício ocupa na escala de atratividade da tabela supra. Da observação do diagrama é fácil concluir que os mais atrativos são os mais percebidos e os menos desejados (segundo quadrante), acontecendo o inverso com os menos atrativos (quarto quadrante).



Este *gap* de percepção pode significar que a organização militar desenvolve as suas estratégias de *employer branding* focadas em fatores que não são os mais importantes para os *millennials* da RNP, aumentando a dificuldade de atração destes nativos digitais. Desta forma,

considera-se que a organização militar deve desenvolver as suas estratégias de *employer branding* focadas nos fatores que designamos por críticos e que se encontram para baixo da décima posição, inclusive, da tabela 36. São estes fatores que no âmbito das estratégias do *employer branding* devem ser trabalhados.

Para tal, considera-se que a organização militar tem a necessidade de adequar as suas estratégias de recursos humanos às necessidades dos militares que nela servem e dos potenciais candidatos. Esta estratégia passa por criar uma proposta de valor interessante para os militares e potenciais candidatos a militar, da qual deve fazer parte uma melhoria das condições financeiras, conjugadas: com melhoria no ambiente de trabalho; valorização profissional; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e segurança e estabilidade no emprego. A estratégia passa ainda por tornar esta proposta pública e tentar saber em permanência como é que esta proposta é percecionada no mercado de trabalho.

Capítulo 11 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

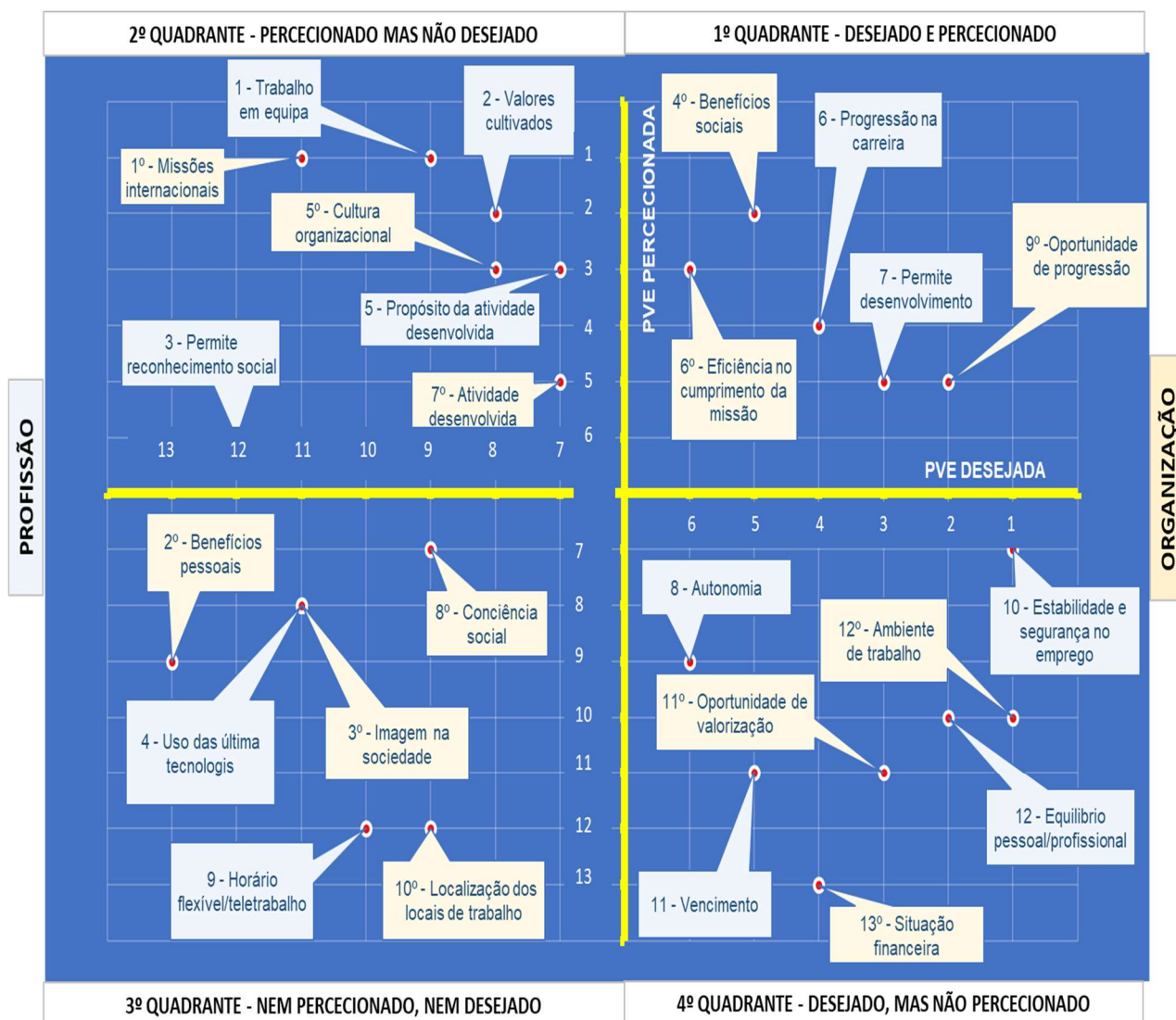
A 19 de setembro de 2004 o SMO chegou formalmente ao fim. Passou-se do serviço militar baseado na conscrição, para um novo regime, baseado no voluntariado. Ou seja, evoluiu-se de um modelo de recrutamento baseado na obrigatoriedade, para um modelo assente no voluntariado, onde o recrutamento militar tem de ser abordado num contexto de concorrência com outros empregadores. Neste contexto de semiprofissionalização, é necessário cativar, atrair e reter os cidadãos em concorrência com outras entidades empregadoras.

A melhor forma de o conseguir passa por conhecer quais as preferências e as expectativas laborais da geração dos indivíduos que se encontram em idade de recrutamento, ou seja, à data, dos indivíduos que constituem a geração *millennial*. Geração que é a primeira da era digital, e que desenvolve grande parte da sua vida no ciberespaço. Fenómeno, que está a influenciar de sobremaneira os seus valores, crenças e atitudes, designadamente no que respeita às suas escolhas profissionais. O entendimento destes novos valores, atitudes e motivações é de extrema importância para saber como atrair e reter estes nativos digitais.

Mas para além de saber quais as suas expectativas e preferências laborais, foi necessário perceber como percecionam a instituição militar, designadamente no contexto de entidade empregadora. Foi do confronto entre o que ambicionam (para uma profissão e para uma organização) e o que percecionam (na profissão e na organização militar) que concluímos sobre a atratividade da profissão e da organização militar para os *millennials* da RNP.

Conclusões obtidas através da técnica de *Employer Branding* (princípios do marketing aplicados à área de RH) e com recurso ao conceito de PVE, que nos permitiu identificar o “envelope” de benefícios que são percecionados na profissão e na organização militar e os benefícios desejados quando da escolha de uma profissão e de uma organização para trabalhar.

Dos dados obtidos, concluímos que de uma forma geral os benefícios percecionados na profissão e na organização militar ficam muito aquém do que os *millennials* da RNP ambicionam para uma profissão e para uma organização. Também concluímos que os *millennials* da RNP na escolha de uma profissão valorizam mais os benefícios ligados a aspetos materiais em prejuízo dos de ordem imaterial. No que respeita a escolha de uma organização concluímos que valorizam mais os benefícios ligados à sua realização pessoal, em prejuízos daqueles que revertem em função da organização. Relativamente ao percecionado na profissão e na organização militar verifica-se que percecionam maior PVE nos benefícios associados a aspetos intangíveis, e menos nos benefícios de dimensão tangível. Isto é: valorizam melhor a profissão militar na sua dimensão institucional do que na dimensão instrumental. No que respeita à organização militar concluímos que percecionam mais PVE nos benefícios que resultam em prol do cumprimento da missão e menos PVE nos benefícios que resultam em proveito do militar. Concluímos ainda que os benefícios mais desejados, quer na escolha de uma profissão ou de uma organização, são, de uma forma geral, os benefícios menos percecionados na profissão e na organização militar, fazendo que os benefícios mais desejados sejam os menos atrativos e os menos desejados se constituam os mais atrativos, como se demonstra no diagrama infra.



Desta forma, e no que respeita ao objetivo primaz do no nosso estudo, concluímos que:

1º - A profissão e a organização militar não são atrativas para os *millennials* da região norte de Portugal;

2º - Pois, os resultados obtidos evidenciam existir uma discrepância entre aquilo que os *millennials* da RNP desejam para uma profissão e para uma organização e o que percecionam na profissão e na organização militar, verificando-se que os fatores mais desejados são os menos percecionados;

3º - Este *gap* de perceção pode significar que as estratégias de *employer branding* das Forças Armadas não se encontram focadas nos fatores mais importantes para os *millennials* da RNP aquando da escolha de uma profissão e de uma organização;

4º - Assim, as Forças Armadas para atrair os *millennials* da RNP têm a necessidade de adequar as suas estratégias de *employer branding* às expectativas e preferências laborais dos *millennials* da RNP, no sentido de reduzir a discrepância entre a PVE desejada para uma profissão e para uma organização e a percebida na profissão e organização militar.

5º - Para que tal aconteça, as estratégias de *employer branding* das Forças Armadas devem estar orientadas para a criação de uma proposta de valor mais interessante no que respeita: às condições financeiras (vencimento na profissão e situação financeira da organização militar); ao ambiente de trabalho; à valorização profissional proporcionada; ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e, à segurança e estabilidade no emprego. Isto é: aos fatores que se encontram no quarto quadrante, onde se localizam os fatores desejados, mas não percebidos.

Para chegar a estas conclusões, tivemos de ultrapassar algumas dificuldades, onde foram constatadas algumas limitações. Limitações como a de não se ter conseguido autorização para passar alguns inquéritos aos jovens no DDN, tendo-se conseguido apenas autorização para inquirir aqueles que já tinham participado no DDN e que autorizaram o Exército a contactá-los no âmbito do recrutamento. Facto que condicionou a possibilidade de se conseguir uma amostra mais representativa em determinados distritos. Daqui pode ainda resultar um perfil de respondente menos diverso.

Como sugestões para o prosseguimento de estudos nesta área propomos o desenvolvimento de um estudo que a partir destas conclusões permita desenvolver as restantes fases do processo de *Employer Branding*. Ou seja, estudar estratégias que permitam: adequar o “pacote” de benefícios oferecidos pela organização militar às preferências e expectativas do universo a recrutar; preparar a mensagem para comunicar e exteriorizar o “envelope” de benefícios encontrados; e, incorporar na identidade da organização militar o que for comunicado.

Referências Bibliográficas

- Anunciação, P. (11 de Abril de 2016). Passeio público, 35 minutos com. *Expresso*, Revista, 22 e 23.
- Arreigoso, V. (2016). Número de bebés volta a aumentar. *Expresso*, 19. Obtido em 19 de Fevereiro de 2017, de <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-12-31-Numero-de-bebes-volta-a-aumentar>
- Assembleia da República. (27 de Setembro de 2007). Decreto-Lei nº 320/2007. *Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar nos Regimes de Contrato e Voluntariado*. Lisboa: Casa da Moeda. Obtido de <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2007/09/18700/0684506854.pdf>
- Assembleia da República. (07 de Julho de 2009). Lei Orgânica n.º 1-A/2009. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Lisboa, Portugal: Casa da moeda. Obtido de <http://www.emgfa.pt/documents/c43k7t0zbsg5.pdf>
- Assembleia da República. (22 de Julho de 2009). Lei Orgânica nº 2/2009 de 22 de Julho. *Regulamento de Disciplina Militar*. Lisboa. Obtido de <http://www.emgfa.pt/documents/mv7njr0kypt8.pdf>
- Assembleia da República. (01 de Setembro 01 de 2014). Lei Orgânica nº 6/2014. *Primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Lisboa. Obtido de <http://www.emgfa.pt/documents/csb0fdq13mrt.pdf>
- Assembleia da República. (29 de Maio de 2015). Decreto-Lei nº 90/2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: Casa da Moeda. Obtido de <http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf>
- Assembleia da República. (21 de Setembro de 99). Lei nº 174. *Lei do Serviço Militar*. Lisboa: Casa da Moeda.

Assembleia da República Portuguesa. (01 de Junho de 1989). Lei nº 11/89 de 01 de Junho. *Bases gerais do estatuto da concição militar*. Lisboa: Casa da moeda. Obtido de http://www.apracas.pt/home/menu/legisl/geral/lei_11_89.htm

Assembleia da República Portuguesa. (22 de Julho de 2009). Regulamento da Disciplina Militar. *Lei nº2/2009*. Lisboa.

Backhaus , K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding Career Development International*. Emerald Group Publishing Limited. Obtido de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430410550754>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp. 501-517.

Baird, C. (2015). *Myths, exaggerations and uncomfortable truths*. IBM. USA: International Business Machines Corp. Obtido em 10 de Janeiro de 2017, de http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03637USEN&attachment=GBE03637USEN.PDF

Bandeira, M. L. (2014). *Dinâmicas demográficas e envelhecimento da população portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel do Santos. Obtido em 01 de Março de 2017, de https://www.ffms.pt/upload/docs/dinamicas-demograficas-e-envelhecimento-da-populac_efe8FbqdjUGZx3LduUlzgg.pdf

Barbedo, R. (29 de Julho de 2017). Cotrabalha-se cada vez mais em Portugal. *Expresso*, 30. Obtido em 30 de Julho de 2017, de <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-07-30-Cotrabalha-se-cada-vez-mais-em-Portugal>

Barbedo, R. (2017). Há mais nómadas a escolher Lisboa e isso é motivo de negócio. *Expresso*, 31 - Economia.

Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Barrow, S. (2007). *The future of employer branding*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Obtido de <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>
- Barton, C., Fromm, J., & Egan, C. (2012). *The Millennials Consumer - Debunking Stereotypes*. The Boston Consulting Group. Obtido em 02 de Janeiro de 2017, de <https://www.bcg.com/documents/file103894.pdf>
- Bastos, J. P., & Azevedo, V. (2017). Número de centenários vai subir cinco vezes. *Expresso*, 18. Obtido em 03 de Maio de 2017, de <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-04-04-Numero-de-centenarios-vai-subir-cinco-vezes-2>
- Beck, U. (2008). *GENERACION GLOBAL*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Bentley University - Center Women Business. (2016). *Millennials in the workplace*. Waltham, Massachusetts: Bentleycw. Obtido em 30 de Dezembro de 2016, de Bentley University: https://pt.scribd.com/doc/158258672/CWB-Millennial-Report?secret_password=2191s8a7d6j7shshcctt
- Bentley University. (2016). *Millennials in the workplace*. Waltham, Massachusetts: Bentleycw. Obtido em 30 de Dezembro de 2016, de Bentley University: https://pt.scribd.com/doc/158258672/CWB-Millennial-Report?secret_password=2191s8a7d6j7shshcctt
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising. Obtido em 23 de Janeiro de 2017, de http://talentrising.ie/files/captivating_company_dimensions.pdf
- Box1824. (15 de Junho de 2012). *Youtube*. Obtido em 10 de Janeiro de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=F12DAS-ZNDY&feature=youtu.be>
- Cable, D., & Turban, D. (2003). *The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective*. Journal of Applied Social

Psychology. Obtido de
https://www.business.missouri.edu/sites/default/files/publication/cable_turban_2003_jasp.pdf

Cardoso, A. I. (2013). *Jovens e Forças Armadas - a influência da dimensão do Género*. Lisboa: MDN Português.

Carrilho, M. J., & Craveiro, M. d. (2015). *A situação demográfica recente em Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Obtido de
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=228356186&ESTUDOSmodo=2

Clifton, J. (2016). *How the Millennials want to work and live*. Gallup. Washington: The Gallup Building. Obtido em 07 de Janeiro de 2017, de
http://www.gallup.com/reports/189830/millennials-work-live.aspx?utm_source=gbj&utm_medium=copy&utm_campaign=20160601-gbj

CompTIA. (2015). *CompTIA*. Obtido de CompTIA's Managing the Multigenerational Workforce: <https://www.comptia.org/resources/managing-the-multigenerational-workforce?c=88080>

Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. (2017). *Millennials@Work Expetativas sobre as empresas e as lideranças em Portugal*. Lisboa: BCSD Portugal. Obtido em Setembro de 2017, de
http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Millennials@Work_Relatorio.compressed.pdf

Correia, G. (14 de Junho de 2016). *Observador*. Obtido em 03 de Janeiro de 2017, de Trabalho: <http://observador.pt/2016/06/14/nomadas-digitais-quem-sao-e-porque-vem-para-lisboa/>

Costa, H. (1995). Prefácio. Em U. Eco, *Como se faz uma tese em ciências humanas* (A. Bastos, & L. Leitão, Trads., 6ª edição ed., p. 15). Lisboa: Editorial Presença, Lda.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014. (14 de Novembro de 2014).

Deloitte . (2017). *The Deloitte Millennial Survey 2017*. Deloitte. Obtido em 13 de Fevereiro de 2017, de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Deloitte. (2015). *Mind the gaps The 2015 Deloitte Millennial survey* . Deloitte. Obtido de Mind the gaps The 2015 Deloitte Millennial survey : <file:///C:/Users/Anibal%20Saraiva/Desktop/Mestrado%20%20de%20GRH/METODOLOGIA%20INVEST/Trabalho/Doc%20Ap%20-%20Millennials/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>

Deloitte. (2015). *The 2015 Deloitte Millennial survey*. Deloitte. Obtido de <http://www.fairtrade.travel/source/websites/fairtrade/documents/Deloitte-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>

Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. Unit King: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Obtido em 23 de Novembro de 2016, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

Deloitte. (2017). *The 2017 Deloitte Millennials Survey*. Deloitte. Obtido em 02 de Março de 2017, de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/ie_2017_millennials_survey.pdf

DGAEP (Ed.). (Junho de 2017). *DGAEP*. Obtido em 27 de Junho de 2017, de Estatísticas do Emprego Público: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>

DGPRM/MDN. (2011). *O recrutamento nas Forças Armadas portuguesas*. Lisboa: DGPRM.

Dias, J. d. (19 de Novembro de 2017). E se a França voltasse ao serviço militar obrigatório para evitar a radicalização dos jovens? *Observador online*. Obtido

em 2017 de Janeiro de 28, de <http://observador.pt/2015/11/19/franca-voltasse-ao-servico-militar-obrigatorio-evitar-radicalizacao-dos-jovens/>

Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2016). *Relatorio de atividades 2015*. Lisboa: DGRDN.

DN/Lusa. (02 de Março de 2017). Suécia restabelece serviço militar obrigatório por falta de soldados. *Diário de Notícias*. Obtido de <http://www.dn.pt/mundo/interior/sueciarestabelece-servico-militar-obrigatorio-por-falta-de-soldados-5700459.html>

Duarte, R. (27 de setembro de 2016). VP de pessoas do Facebook fala como atrair e reter talentos millennials. Brasil. Obtido em 21 de maio de 2017, de http://passanorh.99jobs.com/vp-de-pessoas-do-facebook-fala-como-atrair-e-reter-talentos-millennials/?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost

Edmunds, J., & Turner, B. (2002). *Gemeratios, culture and society*. Buckingham: Open University Press.

Ernest Young. (2017). *Fraud Survey 2017*. EYGM. Obtido em 18 de Agosto de 2107, de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_EMEIA_Fraud_Survey_2017/\\$FILE/ey-emeia-fraud-survey-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_EMEIA_Fraud_Survey_2017/$FILE/ey-emeia-fraud-survey-2017.pdf)

Estanque, E. (19 de Maio de 2017). *Juventude bloqueada? Velhas causas e novos desafios (II)*. Obtido de <https://www.publico.pt/2017/05/19/sociedade/noticia/juventude-bloqueada-velhas-causas-e-novos-desafios-ii-1772407>

Exame. (2016). *As 100 melhores empresas para trabalhar em 2016*. Lisboa: Exame. Obtido de <http://www.melhoresempresasparatrabalhar.pt/>

Exército Português. (2016). *Exército 2030- Uma organização de alto desempenho*. Lisboa, Lisboa, Portugal: Estado-Maior do Exército.

Falaster, C. D., Ferreira, M. A., & Reis, C. (2014). *Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos*. Rio de Janeiro: EnANPAD.

- Faria, N. (19 de Dezembro de 2016). *Jornal Público*. Obtido em 19 de Dezembro de 2016, de Sociedade: <https://www.publico.pt/2016/12/19/sociedade/noticia/estudo-revela-que-jovens-mais-confiantes-e-competentes-sao-os-que-tem-menos-valores-e-consciencia-social-1755246>
- Feijoo, J. P. (18 de Novembro de 2014). A Teoria Geracional de Strauss e Howe. Lisboa, Lisboa, Portugal. Obtido em 05 de Janeiro de 2017, de <http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/11/Cranberry-CBT-Teoria-Geracional-Strauss-Howe.pdf>
- Fernandéz, Á. (2016). Retenção através do employer branding. *Expresso - emprego*, 02 - Caderno emprego.
- Fleming, P. (2016). Não à uberização da mão de obra. *Currier Internacional*, 64.
- Florentine, S. (22 de Junho de 2015). *Careers/Staffing*. Obtido em 25 de Outubro de 2016, de CIO - From IDG: <http://www.cio.com/article/2938643/hiring/winning-workforce-strategies-for-a-new-generation-of-talent.html>
- Flynn, N. (1997). *Public sector management* (3ª ed.). Londres: Prentice Hal.
- Ford, M. (2015). *Robôs: A Ameaça de Um Futuro sem Emprego*. Bertrand Editora.
- Forum Mundial da Economia. (2016). *The future of jobs*. Obtido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Freire, M. (01 de Fevereiro de 2016). Forças Armadas deixaram de ser opção para os jovens que acabam o ano escolar. *Diário de Notícias*. Obtido em 05 de Fevereiro de 2017, de <http://www.dn.pt/portugal/interior/forcas-armadas-deixaram-de-ser-opcao-para-os-jovens-que-acabam-o-ano-escolar-5008883.html>
- Frey, T. (2016). *20 Jobs of the future*. Sparks honey. Obtido de <http://www.stetson.edu/other/strategic-planning/media/SparksandHoney.pdf>

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (04 de Outubro de 2016). *PORDATA*.

Obtido em 23 de Abril de 2017, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+pela+1.%C2%AA+vez+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1047>

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (10 de Março de 2017). *PORDATA*. Obtido

de Taxa bruta de natalidade: <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (s.d.). *PORDATA*. Obtido de

<http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+-2>

Gerschenfeld, A. (04 de Dezembro de 2015). O pai da Web esteve em Lisboa a falar

do nosso futuro online. *Público*. Obtido em 22 de Novembro de 2016, de <http://www.publico.pt/ciencia/noticia/o-pai-da-web-esteve-em-lisboa-a-falar-do-nosso-futuro-online--mas-nao-so-1716530>

Glassdoor. (Dezembro de 2016). *Glassdoor*. Obtido de Best Place to work 2017

Employees`s Choice: https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm

Glassdoor. (04 de Janeiro de 2017). *Glassdoor*. Obtido de

<https://www.glassdoor.com/Reviews/Ex%C3%A9rcito-Portugu%C3%AAs-Reviews-E643211.htm>

Goldman Sachs. (2016). *Millennials: Comming of age*. Goldman Sachs. Obtido em

02 de Janeiro de 2017, de <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer Management - Practices and*

Retention of Volunteers. Washington, DC: The Urban Institute.

Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus - História Breve do Amanhã*. Lisboa: Elsinore.

- Kaneshige, T. (01 de Outubro de 2013). *Careers/Staffing*. Obtido em 12 de Outubro de 2016, de CIO: <http://www.cio.com/article/2382133/leadership-management/5-millennials-in-the-workplace-myths-busted.html>
- Kelly Services. (2015). *Work life balance design - The new balance*. Kelly Global Workforce Index. Obtido em 08 de Janeiro de 2017, de http://ptauth.kellyebiz.com/uploadedFiles/Portugal_-_Kelly_Services/New_Smart_Content/Business_Resource_Center/Talent_Management/KGWIRReport.pdf#kellyservices.pt
- Kelly, K. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Kenan-Flagler Business School, UNC Executive Development. UNC Kenan-Flagler Business School. Obtido de <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf>
- Laureano, R. (2013). *Testes de Hipoteses com o SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Lobo, M. C., Ferreira, V. S., & Rowland, J. (2015). *Emprego, mobilidade, política e lazer: Situações e atitudes dos jovens portugueses numa perspetiva comparada*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Obtido em 02 de Janeiro de 2017, de http://www.igfse.pt/upload/docs/2015/RoteirosdoFuturo_EstudoJovens2015.pdf
- Lopes, A. (07 de Dezembro de 2016). Azeredo Lopes: É possível fazer diferente. Esta é outra lição extraordinária que a esquerda dá. SAPO24. (I. Tavares, Entrevistador) Obtido em 05 de Fevereiro de 2017, de <http://24.sapo.pt/atualidade/artigos/azeredo-lopes-e-possivel-fazer-diferente-esta-e-outra-licao-extraordinaria-que-a-esquerda-da>
- Lyons, K. (08 de Março de 2016). Generation Y, curling or maybe: what the world alls Millennials . *Theguardian*. Obtido em 07 de Fevereiro de 2017, de

<https://www.theguardian.com/world/2016/mar/08/generation-y-curling-or-maybe-what-the-world-calls-millennials>

- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). *Employer branding: A tool for talent management*. Global Management Review. Obtido de <http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09739947&AN=55436194&h=Pac3oGjpZu%2f7af8BxzufwFHOZZJi6TEj%2fIEe67zSpSpMWKlaW%2btc48upZmOxmAAp4LtSeK8xtGM3xYCVLNzjDw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca>
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2000). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas S.A.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? *Laboratório de Psicologia*, pp. 65-90. Obtido de <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>
- Marques, N. (2016). Temos de falar sobre a Uber. *Expresso*, 38-43 - Revista. Obtido de <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-10-30-Temos-de-falar-sobre-a-Uber>
- Mateus, C. (2016). Está pronto para ser mobile. *Expresso*. Obtido de <http://expressoemprego.pt/noticias/esta-pronto-para-ser-mobile/3999>
- Mateus, C. (2017). A geração inconformada que mudou o mundo do trabalho. *Expresso*, 32.
- Mateus, C. (2017). Estes são os centennials e estão a chegar ao mercado de trabalho. *Expresso*. Obtido em 02 de Setembro de 2017, de <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-09-02-Estes-sao-os-centennials-e-estao-a-chegar-ao-mercado-de-trabalho>
- Mateus, C. (21 de Fevereiro de 2017). Os millennials cresceram, mas a gestão de talento nunca mais será igual. *Expresso*, 32. Obtido em Julho de 2017, de <http://expressoemprego.pt/noticias/os-millennials-cresceram--mas-a-gestao-de-talento-nunca-mais-sera-igual/4311>

- Matos, M. G., Santos, T., Reis, M., & Marques, A. (2017). *BePositive*. Lisboa: Team "Aventura Social". Obtido em 29 de Janeiro de 2017, de http://aventurasocial.com/arquivo/1482272541__Report%20PYD-BePositive_19.12.2016.pdf
- Maurer, A. L. (2013). *As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações*. Santa Cruz do Sul - Brasil: Universidade de Santa Cruz do Sul.
- Mckinsey . (2016). *Independent work:choice, necessity and the gig economy*. Mckinsey Global Institute. Obtido em 17 de Fevereiro de 2017, de <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
- Melo, H. (02 de Fevereiro de 2012). *Liberdade! Liberdade!* Obtido em 23 de Maio de 2016, de Afrase de Obama: <https://linhaslivres.wordpress.com/2012/02/02/a-frase-de-obama/>
- Mendonça, B. (20 de Outubro de 2015). *Uma geração de filhos despreocupados com pais preocupados*. Obtido de Expresso: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2015-10-20-Uma-geracao-de-filhos-despreocupados-com-pais-preocupados>
- Meyer, M. (13 de Abril de 2017). *Oficina da Net*. Obtido em 21 de Maio de 2017, de <https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quaes-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>
- Ministério da Defesa Nacional. (26 de Abril de 2016). *Defesa Nacional*. Obtido em 05 de Maio de 2016, de Audição do Ministro da Defesa Nacional na Comissão Parlamentar de Defesa Nacional: <https://www.youtube.com/watch?v=LX7W1TxOImE>
- Monteiro, F. (12 de Agosto de 2017). Employer Branding: da estratégia à ação. *Jornal Económico*. Obtido de <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/employer-branding-da-estrategia-a-acao-197561>

- Nascimento, A. C. (2013). *A Marca do Empregador "Employer Branding" como meio de atrair pessoas para as organizações*. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda. Obtido em 18 de Fevereiro de 2017, de <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1437/1/MKC%20-%20Ana%20Cristina%20S%20Nascimento.pdf>
- Neves, C. (09 de Junho de 2017). Em 2060, Lisboa vai ter tantos habitantes como a região norte. *Diário de Notícias*. Obtido em 10 de Junho de 2017, de <https://www.dn.pt/sociedade/interior/em-2060-lisboa-vai-ter-tantos-habitantes-como-a-regiao-norte-8549049.html>
- Observatório da Emigração. (2016). *Emigração Portuguesa. Relatório Estatístico 2016*. Lisboa: Observatório da Emigração e Rede Migra, CIES-IUL, ISCTE-IUL. doi:DOI: 10.15847/CIESOEMRE032016
- Pais, J. M., Borges, G. C., Pires, L., Antunes, M., Ferreira, P. A., Vasconcelos, P., & Ferreira, S. V. (1998). *Gerações e valores na Sociedade Portuguesa Contemporânea*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Pereira, J. M., & Rodrigues, J. N. (2 de Janeiro de 2017). Bem-vindo ao trabalho do futuro. 23 - 28.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porto, R. (01 de Maio de 2017). Geração Z, os jovens que nasceram na era da internet, da crise e do terrorismo. *Observador*. Obtido em 06 de Maio de 2017, de <http://observador.pt/especiais/geracao-z-os-jovens-que-nasceram-na-era-da-internet-da-crise-e-do-terrorismo/>
- Portugal, S. (14 de Abril de 2017). Os pais estão a ser tiranizados pelos filhos. (C. Reis, Entrevistador) Obtido em 20 de Abril de 2017, de <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-04-15-Os-pais-estao-a-deixar-se-tiranizar-pelos-filhos>

- Presky, M. (2001). *Digital Natives Digital Immigrants*. Obtido de <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- PwC. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. PwC. Obtido em 12 de Fevereiro de 2017, de <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
- PwC. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. pwc. Obtido em 12 de Fevereiro de 2017, de <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
- PwC Portugal. (2015). *Carreiras - Processo de Recrutamento e Seleção*. Obtido em 3 de Janeiro de 2017, de PWC.pt: <http://www.pwc.pt/pt/carreiras/processo.html>
- Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Randstad. (2013). *Preparing for the Millennials Shift*. Randstad. Obtido de [https://www.Randstad%20Whitepaper%20-%20Preparing%20for%20the%20Millennial%20Shift%20\(4\).pdf](https://www.Randstad%20Whitepaper%20-%20Preparing%20for%20the%20Millennial%20Shift%20(4).pdf)
- Randstad. (2016). *Gen Z and Millennials collide at work*. Randstad. Obtido de http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf?submissionGuid=a1ba5dd5-ec44-4b01-8f57-7757c76aee0d
- Randstad. (2016). *Randstad Award result 2016*. Randstad. Obtido em 18 de Dezembro de 2016, de https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/randstad-award-os-resultados-em-portugal_234/
- Randstad Portugal. (2017). *Randstad Employer Brand Research - country report 2017*. Lisboa: Randstad. Obtido em 22 de Julho de 2017, de

https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/randstad-employer-brand-research-2017-confirma-tendencias-do-mercado_291/

Rosa, M. J., & Chitas, P. (2010). *Portugal: os Números*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Roy, O. (14 de Maio de 2017). Quem são os novos jihadistas? *Público*. Obtido em 22 de Maio de 2017, de <https://www.publico.pt/2017/05/14/mundo/noticia/quem-sao-os-novos-jihadistas-1771666>

Ryder, G. (19 de Outubro de 2016). Será que a relação entre o empregador e o empregado existirá dentro de 20 anos? *Jornal Público*. (R. Martins, Entrevistador) Obtido em 08 de Fevereiro de 2017, de <https://www.publico.pt/2016/10/19/economia/noticia/sera-que-a-relacao-entre-o-empregador-e-o-empregado-existira-dentro-de-20-anos-1747951>

Sage. (2016). *Walk With Me Report*. The Sage Group. Obtido em 27 de Dezembro de 2016, de <http://www.sage.com/ch/~media/markets/ch/presse/documents/sage-report-walk-with-me.pdf?la=de-ch>

SAGE. (2016). *Walk With Me Report*. The Sage Group plc. Obtido de <http://www.sage.com/ch/~media/markets/ch/presse/documents/sage-report-walk-with-me.pdf?la=de-ch>

Santos, J. A. (1980). *Forças Armadas, Defesa Nacional e Poder Político*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Santos, M., & Pereira, H. (2016). Serviço Militar obrigatório. Quem tem medo do bicho papão? *Observador online*. Obtido em 07 de Março de 2017, de <http://observador.pt/especiais/servico-militar-obrigatorio-medo-do-bicho-papao/>

Silva, M. J. (2014). *A Percepção da Proposição de Valor para o Empregado e o Tipo de Comprometimento com a Organização*. Porto: Faculdade de Economia do

Porto. Obtido em 22 de Março de 2017, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77418/2/33529.pdf>

SocialBase. (2015). *O que a geração millennial está esperando das empresas*. SocialBase. Obtido em 11 de Fevereiro de 2017, de <http://pt.slideshare.net/SocialBaseBR/o-que-a-gerao-millennial-est-esperando-das-empresas>

Society for Human Resource Management. (2014). *Workplace Visions*. Duke Street, Alexandria, USA: Society for Human Resource Management. Obtido em 12 de Janeiro de 2017, de https://fortunedotcom.files.wordpress.com/2014/06/14-0081_workplace_visions_issue_1_2014_viewonlyfnl.pdf

Solides. (2017). Employer Branding: uma nova maneira de reter seus talentos. Belo Horizonte, Brasil. Obtido de http://www.solides.com.br/employer-branding/?utm_campaign=newsletter_-_11092017&utm_medium=email&utm_source=RD+Station

Sousa, J. d. (24 de Setembro de 2014). *Soft skills: o que são e qual a sua importância real?* Obtido em 8 de Junho de 2017, de E-Konomista: <http://www.e-konomista.pt/artigo/soft-skills/>

spark agency. (2016). *As empresas mais atrativas de Portugal*. Lisboa: spark agency. Obtido em 11 de Fevereiro de 2017, de <http://empresasmaisatrativas.pt/>

Tavares, I. (7 de Dezembro de 2016). *SAPO24*. Obtido em 8 de Dezembro de 2016, de Atualidade: <http://24.sapo.pt/atualidade/artigos/azeredo-lopes-e-possivel-fazer-diferente-esta-e-outra-licao-extraordinaria-que-a-esquerda-da>

Taylor, P. (10 de Abril de 2014). *PewResearchCenter*. (P. R. Center, Ed.) Obtido em 11 de Janeiro de 2017, de The Next America: <http://www.pewresearch.org/next-america/#Two-Dramas-in-Slow-Motion>

Taylor, P. (10 de Abril de 2014). *PewResearchCenter*. (P. R. Center, Ed.) Obtido em 11 de Janeiro de 2017, de The Next America: <http://www.pewresearch.org/next-america/#Two-Dramas-in-Slow-Motion>

The Council of Economic Advisers. (2014). *15 economic facts about Millennials*. Washiton: The Council of Economic Advisers. Obtido em 07 de Fevereiro de 2017, de https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf

Thurman, S. (2016). *NSHSS Scholar 2016 Millennial Career Survey Results - The Emerging Workforce: Generational Trends*. Atlanta - USA: The National Society of High School Scholars. Obtido de <https://nshss.org/media/71029/2016-NSHSS-Millennial-Career-Survey.pdf>

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hal.

Tzikakis, S. (24 de Junho de 2017). O binómio: millennials e tecnologia. *Expresso*, 36.

Universum. (2016). *The world's Most Attrative Employer 2016*. Universum. Obtido em 19 de Fevereiro de 2017, de http://edhecnewgentalent.com/wp-content/uploads/2016/06/UNIVERSUM_WMAE_2016_June2016.pdf

Vieira, M. M., Ferreira, V. S., & Rowland, J. (2013). *Retrato da juventude em Portugal: traços e tendências nos censos de 2001 e 2011*. Lisboa: INE.

White, M. (2011). *Rethinking Generation Gaps in the Workplace: Focus on Shared Value*. UNC Kenan-Flagler Business School. Obtido em 20 de Outubro de 2016, de www.execdev.unc.edu

White, S. K. (21 de Maio de 2015). *CIO - FROM DIG*. Obtido em 23 de Novembro de 2016, de Careers/Staffing: <http://www.cio.com/article/2925344/hiring/6-ways-to-attract-and-retain-millennial-workers.html#slide1>

ANEXOS

Motivações e expetativas laborais dos Millennials da região norte de Portugal

Olá! O meu nome é Aníbal Saraiva e gostava muito de contar com a sua colaboração.

Este inquérito por questionário insere-se na elaboração de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tem fins exclusivamente académicos, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Não há respostas certas ou erradas. A resposta correta é aquela que é dada com sinceridade e a que permite conhecer melhor as motivações e as expetativas laborais dos Millennials portugueses (nascidos entre 1980 e 2000) da região norte de Portugal, bem como o seu posicionamento perante a instituição e a profissão militar.

Demorará poucos minutos a responder ao questionário. Conto com a sua preciosa colaboração, pois ela é muito útil para a minha pesquisa, agradecendo-lhe desde já a sua disponibilidade. Estou à sua inteira disposição para o esclarecimento adicional de qualquer dúvida que possa surgir ou para o envio do resultado do estudo, se o pretender. O meu contacto é: saraiva.accs@gmail.com.

Muito obrigado!

***Obrigatório**

GRUPO I – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1. 1 – Em que distrito nasceu? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Aveiro
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Guarda
- ☐ Porto
- ☐ Viseu
- ☐ Vila Real
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Outro

2. 2 – Qual é o seu sexo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. 3 - Qual é o seu estado civil? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro/a
- ☐ Casado/a
- ☐ União de facto/junto com alguém
- ☐ Outra situação

4. Qual é a sua situação profissional atual? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador/a Estudante
- ☐ Empregado/a
- ☐ Desempregado/a
- ☐ Outra

5. 5 - Quantos empregos já teve? (considere apenas os que tiveram uma duração superior a 3 meses. Se estiver empregado, conte com o atual) **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Nenhum
- ☐ Um
- ☐ Dois
- ☐ Três ou mais

6. 6 – Qual é a sua escolaridade? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 6º ano ou menos
- ☐ Do 7º ao 9º ano
- ☐ Do 10º ao 12º ou curso profissional equivalente
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento

7. 7 – Qual é a sua idade? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 17 a 22 anos
- ☐ 23 a 27 anos
- ☐ 28 a 32 anos
- ☐ 33 a 37 anos
- ☐ Outra

8. 8 - Quanto tempo usa por dia, em média, a Internet? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Nunca
- ☐ Até 1 h
- ☐ 2h-3h
- ☐ 4h-5h
- ☐ 6h ou mais

GRUPO II – CARACTERIZAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES E EXPETATIVAS LABORAIS

9. 1 - Para os seguintes fatores, por favor, indique a importância de cada um na escolha de uma PROFISSÃO: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante
Salário/compensação financeira que pode proporcionar	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	☐	☐	☐	☐	☐
Estabilidade e segurança futura/profissão para a vida	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de progressão na carreira/Oportunidade de ser líder	☐	☐	☐	☐	☐
Equilíbrio entre vida profissional e familiar	☐	☐	☐	☐	☐
Conteúdo/propósito do trabalho desenvolvido	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho em equipa/Trabalho colaborativo e em rede	☐	☐	☐	☐	☐
Uso das últimas tecnologias	☐	☐	☐	☐	☐
Reconhecimento social que proporciona	☐	☐	☐	☐	☐
Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomia e liberdade	☐	☐	☐	☐	☐

10. 2 - Para os seguintes fatores, por favor, indique a importância de cada um na escolha de uma EMPRESA/ORGANIZAÇÃO para trabalhar: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante
Saude e sustentabilidade financeira da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de valorização profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Ambiente no trabalho e relacionamento entre as pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Localização e acessibilidade do local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades de progressão na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Consciência social e ambiental da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) que a empresa oferece	☐	☐	☐	☐	☐
Cultura organizacional da empresa (Regras, procedimentos e valores praticados)	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de fazer uma carreira internacional	☐	☐	☐	☐	☐
Relevância do nomes da empresa no mercado ou na sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, actividades sociais, etc ...	☐	☐	☐	☐	☐

11. 3 - Relativamente ao seu futuro profissional, classifique cada uma das possibilidades: **Marcar apenas uma oval por linha.*

	Nada Provável	Pouco Provável	Talvez Provável	Provável	Muito Provável
Criar emprego próprio	☐	☐	☐	☐	☐
Ingressar ou continuar numa empresa privada	☐	☐	☐	☐	☐
Ingressar ou continuar na função pública	☐	☐	☐	☐	☐
Ingressar ou continuar nas Forças Armadas	☐	☐	☐	☐	☐
Ingressar ou continuar nas Forças de Segurança	☐	☐	☐	☐	☐
Emigrar	☐	☐	☐	☐	☐
Continuar na atual situação profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Ter uma profissão para a vida inteira	☐	☐	☐	☐	☐
Ter várias profissões ao longo da vida	☐	☐	☐	☐	☐
Ter mais do que uma profissão ao mesmo tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento	☐	☐	☐	☐	☐
Privilegiar a carreira em prejuízo da família	☐	☐	☐	☐	☐

GRUPO III – POSICIONAMENTO PERANTE A INSTITUIÇÃO E A PROFISSÃO MILITAR

De seguida, convido-o a pensar no que representam para si as Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea) e a profissão militar.

12. 1 – Qual é a sua situação militar? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sou militar
- ☐ Já fui militar
- ☐ Nunca fui militar

13. 2 – Com base na perceção/conhecimento que tem sobre a profissão militar, classifique cada uma das afirmações: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não Concordo	Concordo Pouco	Concordo Relativamente	Concordo	Concordo Muito
Profissão bem remunerada/Salário acima da média	☐	☐	☐	☐	☐
Permite e estimula o desenvolvimento profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	☐	☐	☐	☐	☐
Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	☐	☐	☐	☐	☐
Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve atividades desafiantes e importantes	☐	☐	☐	☐	☐
Permite teletrabalho e horário flexível	☐	☐	☐	☐	☐
Exige trabalho em equipa/trabalho colaborativo e em rede	☐	☐	☐	☐	☐
Usa as tecnologias mais recentes	☐	☐	☐	☐	☐
Permite promoção/ascensão social/reconhecimento social	☐	☐	☐	☐	☐
Rege-se por elevados valores éticos e morais	☐	☐	☐	☐	☐
Permite autonomia e liberdade	☐	☐	☐	☐	☐

14. 3 – Com base na percepção/conhecimento que tem da organização Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea), classifique cada um dos fatores no que respeita à sua atratividade para trabalhar nela: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Atrativo	Pouco Atrativo	Relativamente Atrativo	Atrativo	Muito Atrativo
Situação financeira das Forças Armadas	☐	☐	☐	☐	☐
A valorização profissional e pessoal que proporciona	☐	☐	☐	☐	☐
O ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	☐	☐	☐	☐	☐
A missão e as atividades que desenvolve	☐	☐	☐	☐	☐
As oportunidades de progressão na carreira/Ser líder	☐	☐	☐	☐	☐
As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	☐	☐	☐	☐	☐
Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	☐	☐	☐	☐	☐
Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as Forças Armadas	☐	☐	☐	☐	☐
Participar em missões internacionais	☐	☐	☐	☐	☐
Imagem de que usufruem no seio da população	☐	☐	☐	☐	☐
A eficiência no cumprimento das suas atividades	☐	☐	☐	☐	☐
Benefícios pessoais que proporciona: passe para ginásio, parque estacionamento gratuito, TLM, eventos sociais, etc	☐	☐	☐	☐	☐
...					

15. 4 – Com base na sua percepção ou conhecimento, classifique cada um dos fatores no que respeita ao grau de atratividade da profissão militar: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Atrativo	Pouco Atrativo	Relativamente Atrativo	Atrativo	Muito Atrativo
Risco físico que lhe está associado	☐	☐	☐	☐	☐
Desafio e aventura que possibilita	☐	☐	☐	☐	☐
Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos	☐	☐	☐	☐	☐
Exigência física que lhe está associada	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de participar em missões de paz	☐	☐	☐	☐	☐
Valorização e reconhecimento no mercado de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidade de ser colocado longe de casa	☐	☐	☐	☐	☐
Valores exigidos: sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina	☐	☐	☐	☐	☐
Regras, organização e hierarquias bem definidas	☐	☐	☐	☐	☐
Atividades desenvolvidas	☐	☐	☐	☐	☐
Práticas que lhe são inerentes: formaturas, cerimónias militares, cumprimento com continência, deferência com os mais velhos, etc...	☐	☐	☐	☐	☐
Vencimento	☐	☐	☐	☐	☐
Permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais	☐	☐	☐	☐	☐
Perspetivas futuras de carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entreajuda e espírito de corpo	☐	☐	☐	☐	☐
Progressão na carreira baseada no tempo de serviço em detrimento do mérito	☐	☐	☐	☐	☐

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO. E se possível, compartilhe este inquérito com as suas redes de contato.

Com tecnologia



Anexo B – Matriz da PVE: componentes das escalas

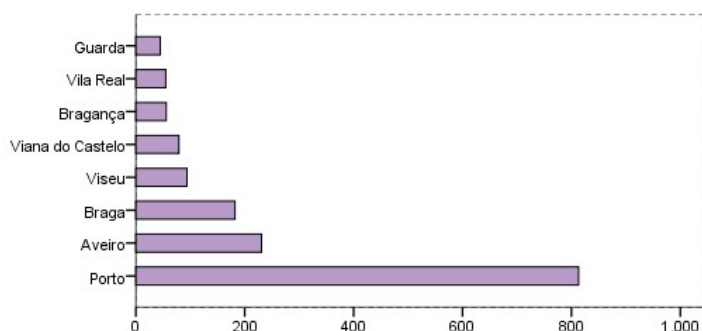
Dimensão	Profissão	Profissão militar	Organização	Organização Militar
Rotina de trabalho	Uso das últimas tecnologias Reconhecimento social que proporciona Conteúdo e propósito do trabalho desenvolvido	Usa as tecnologias mais recentes Permite reconhecimento social e ascensão social Desenvolve atividades desafiantes e importantes	Cultura organizacional (Regras e valores praticados) Relevância do nome no mercado ou na sociedade Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	Valores, procedimentos e práticas que a caracterizam Imagem que usufrui no seio da população Eficiência no cumprimento das missões
Interação Pessoal	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede Autonomia e liberdade	Exige trabalho em equipa e em rede Permite autonomia e liberdade	Ambiente no trabalho e relacionamento entre as pessoas	O ambiente de trabalho
Benefícios económicos	Salário, compensação financeira que pode proporcionar Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	Profissão bem remunerada/Salário acima da média Garante estabilidade no emprego/É uma profissão para a vida	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa Localização e acessibilidade do local de trabalho Benefícios Sociais (Planos de reforma) que a empresa oferece. Benefícios pessoais (Ginásio, TLM, etc...)	Situação financeira das Forças Armadas Localização e acessibilidade do local de trabalho Os cuidados médicos e os benefícios sociais que proporciona Benefícios pessoais (Ginásio, TLM, etc...)
Desenvolvimento profissional	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	Permite e estimula o desenvolvimento profissional Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	Oportunidade de valorização profissional Oportunidade de progressão na carreira Oportunidade de fazer uma carreira internacional	A valorização profissional e pessoal que proporciona Oportunidade de progressão na carreira/Ser líder Participar em missões internacionais
Responsabilidade social	Equilíbrio entre vida profissional e familiar Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível) Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	Permite equilíbrio entre vida profissional e pessoal Permite flexibilidade (possibilidade de teletrabalho e horário flexível) Rege-se por elevados valores éticos e morais.	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade Consciência social e ambiental da empresa	A missão e as atividades que desenvolve As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental

Anexo C – Caracterização da amostra

Neste anexo, faz-se uma análise complementar ao estudo da amostra apresentado na secção 8.2. do capítulo 8. Esta é uma análise feita com recurso a gráficos e que permite de uma forma intuitiva conhecer a caracterização sociodemográfica da amostra.

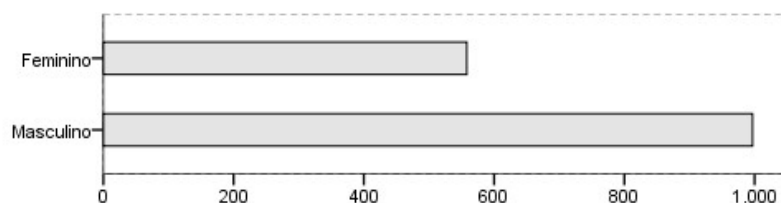
Inicia-se pela caracterização da variável “distrito de nascimento”, onde no gráfico 17, se observa que do total dos inquiridos, 813, são naturais do distrito do Porto, 23, do distrito de Aveiro, 182, do distrito de Braga, 94, do distrito de Viseu, 79 de Viana do Castelo, 56 de Bragança, 55 de Vila Real e 45 do distrito da Guarda. Destes valores, conclui-se que 78,9% dos inquiridos nasceram no Porto, Aveiro e Braga.

Gráfico 17 – Caracterização dos indivíduos da amostra face ao distrito de nascimento



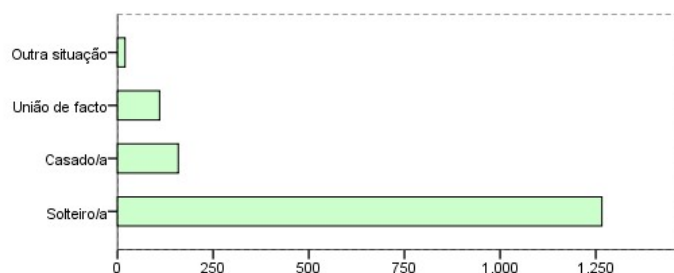
No que respeita ao género, pela observação do gráfico 18 verifica-se que 558 dos inquiridos são do género feminino e 997 do masculino, que corresponde a uma percentagem de 64,1% e 35,9%, respetivamente.

Gráfico 18 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao género



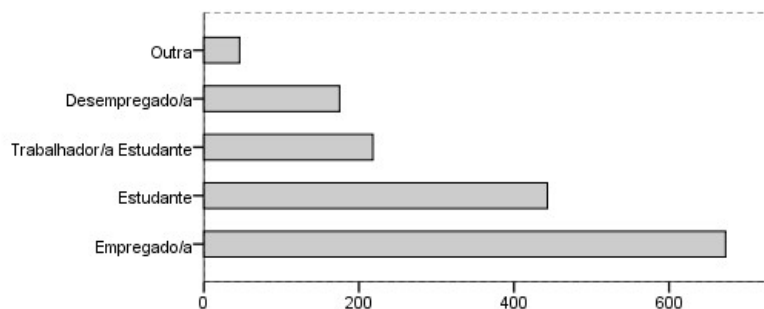
Em relação ao estado civil, pode-se observar no gráfico 19 que a maioria dos inquiridos são solteiros (1266, 81%), equiparando-se o número dos casados (159, 10,2%) e os que vivem em união de facto (110, 7,1%).

Gráfico 19 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à situação civil



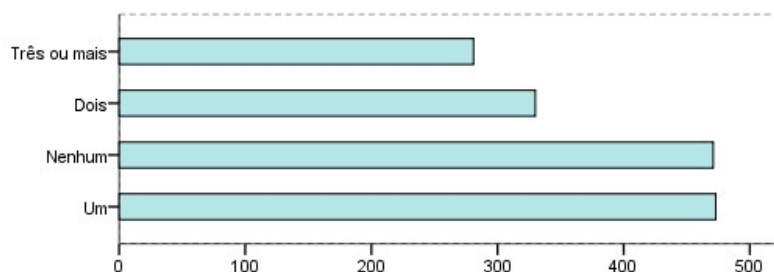
Relativamente à situação laboral, pela observação do gráfico 20 conclui-se que 673 (43%) se encontra empregado, 443 (28,5%) é estudante, 218 (14%) é trabalhador estudante, 175 (11,3%) é desempregado e 46 (3%) encontram-se em qualquer outra situação.

Gráfico 20 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à situação profissional



No que se refere ao número de empregos que os inquiridos já tiveram, a observação do gráfico 21 permite concluir que 471 (30,3%) dos inquiridos, nunca trabalhou. Em oposto, verifica-se que 281 (18,1%) já teve três ou mais empregos. Com um e dois empregos observam-se 473 (30,4%) e 330 (21,2%) casos, respetivamente.

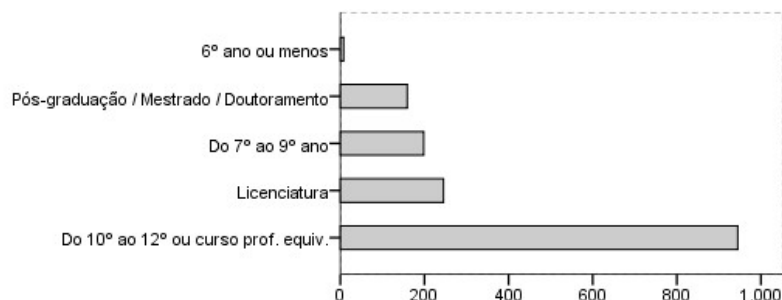
Gráfico 21 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao número de empregos



No que respeita às habilitações literárias, observa-se no gráfico 22 que a maioria dos inquiridos (945, 60,8%) se encontra no grupo do 10º ao 12º ano de escolaridade. Este grupo engloba todos aqueles que frequentam o ensino universitário e ainda não terminaram a

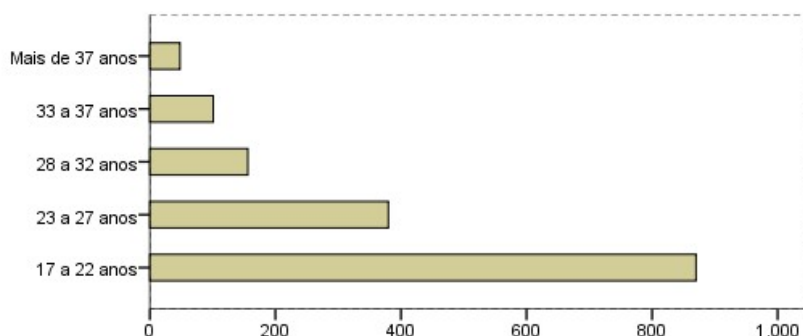
licenciatura. Abaixo deste nível de escolaridade identificam-se 206 (13,2%), tendo 198 (12,7%) do 7º ao 9º e 6 (0,5%) menos do 6º. Observam-se ainda 245 (15,8%) de indivíduos com licenciatura e 159 (10,2%) com Pós-graduação, Mestrado ou doutoramento.

Gráfico 22 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao nível de escolaridade



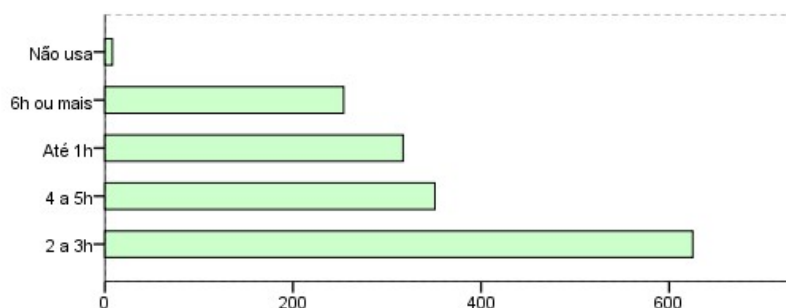
Em relação à idade, pelo gráfico 23 observa-se que 870 (55,9%) dos inquiridos têm entre 17 a 22 anos, 380 (24,4%) situam-se entre os 23 e 27 anos, 156 (10%) entre os 28 e 32 e 149 (9,6%) entre os 33 e 37 anos.

Gráfico 23 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à faixa etária



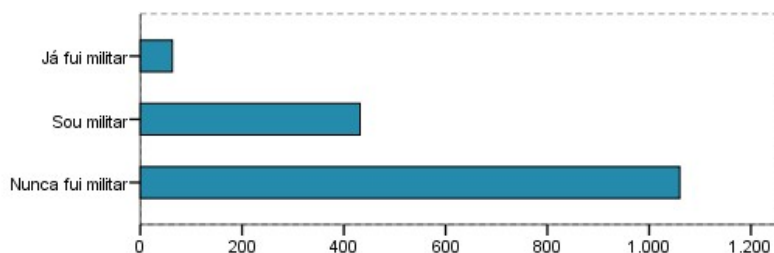
Quanto ao tempo diário de utilização da internet, observa-se no gráfico 24 que a maioria (625, 40,2%) usa a internet durante duas a três horas por dia. O período que se segue é de quatro a cinco horas, onde se registam 351 (22,6%) indivíduos. Observa-se que 317 (20,4%) indivíduos utiliza a internet até 1 hora por dia, 254 (16,3%) utiliza-a mais de 6 horas e 8 (0,5%) casos que referem não usar a internet.

Gráfico 24 - Caracterização dos indivíduos da amostra face ao uso da internet



Por último, e no que respeita à situação militar, o gráfico 25 demonstra que a grande maioria nunca foi militar (1060, 68,2%), sendo que 432 (27,8%) são militares e 63 (4,1%) já foram militares

Gráfico 25 - Caracterização dos indivíduos da amostra face à situação militar



Nas tabelas 37 e 38 procede-se a uma análise mais fina da caracterização sociodemográfica da amostra, cruzando diferentes as diferentes classificações consideradas.

Tabela 37 – Caracterização sociodemográfico: género vs situação militar vs naturalidade.

NATURALIDADE	FEMININO						MASCULINO					
	Já fui militar		Nunca fui militar		Sou militar		Já fui militar		Nunca fui militar		Sou militar	
Aveiro	1	0,1%	87	5,6%	8	0,5%	7	0,5%	94	6,0%	34	2,2%
Braga	2	0,1%	46	3,0%	11	0,7%	3	0,2%	60	3,9%	60	3,9%
Bragança	0	0,0%	17	1,1%	2	0,1%	2	0,1%	16	1,0%	19	1,2%
Guarda	0	0,0%	14	0,9%	2	0,1%	1	0,1%	14	0,9%	14	0,9%
Porto	6	0,4%	258	16,6%	37	2,4%	32	2,1%	317	20,4%	163	10,5%
Viana do Castelo	2	0,1%	21	1,4%	1	0,1%	3	0,2%	34	2,2%	18	1,2%
Vila Real	1	0,1%	14	0,9%	2	0,1%	1	0,1%	18	1,2%	19	1,2%
Viseu	1	0,1%	18	1,2%	7	0,5%	1	0,1%	32	2,1%	35	2,3%
Total	13	0,8%	475	30,5%	70	4,5%	50	3,2%	585	37,6%	362	23,3%

Tabela 38 – Caracterização sociodemográfica: faixa etária vs escolaridade, situação profissional, situação militar

		17 a 22 anos	23 a 27 anos	28 a 32 anos	33 a 37 anos
ESCOLARIDADE	6º Ano ou menos	4	3	0	1
	Do 10º ao 12º	648	190	61	46
	Do 7º ao 9º ano	134	41	10	13
	Licenciatura	72	91	35	47
	Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento	12	59	64	24
SITUAÇÃO PROFISSIONAL	Desempregado/a	107	47	7	14
	Empregado/a	257	224	113	79
	Estudante	394	43	2	4
	Outra	25	10	7	4
	Trabalhador/a Estudante	87	60	41	30
ESTADO CIVIL	Casado/a	4	25	50	80
	Outra situação	9	6	2	3
	Solteiro/a	823	322	86	35
	União de facto	34	31	32	13
SITUAÇÃO MILITAR	Já fui militar	13	16	11	23
	Nunca fui militar	718	206	80	56
	Sou militar	139	162	79	52

Anexo D – Estudo descritivo da escala da PVE

Neste anexo, apresenta-se o estudo descritivo das diferentes escalas utilizadas para conhecer a PVE em cada uma das situações em análise. Neste estudo foram estudadas as respetivas tabelas de estatística de frequência e de estatística descritiva, com as médias, desvio padrão, assimetria e Kurtosis que se lhe encontram associadas. Na secção 8.2. do capítulo 8, encontram-se as conclusões deste estudo.

Relativamente à PVE desejada para a escolha de uma profissão, as frequências de resposta são as apresentadas na tabela 39.

Tabela 39 – Estatísticas de frequência da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma profissão

FATORES EM AVALIAÇÃO	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Salário, compensação financeira que pode proporcionar	18	1,2	43	2,8	230	14,8	640	41,2	624	40,1
Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	11	0,7	34	2,2	122	7,8	618	39,7	770	49,5
Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	13	0,8	34	2,2	118	7,6	468	30,1	922	59,3
Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	18	1,2	43	2,8	195	12,5	607	39,0	692	44,5
Equilíbrio entre vida profissional e familiar	14	0,9	42	2,7	137	8,8	440	28,3	922	59,3
Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	15	1,0	41	2,6	222	14,3	788	50,7	489	31,4
Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	38	2,4	139	8,9	415	26,7	603	38,8	360	23,2
Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	25	1,6	93	6,0	329	21,2	621	39,9	487	31,3
Uso das últimas tecnologias	43	2,8	153	9,8	430	27,7	605	38,9	324	20,8
Reconhecimento social que proporciona	55	3,5	163	10,5	431	27,7	587	37,7	319	20,5
Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	19	1,2	75	4,8	265	17,0	682	43,9	514	33,1
Autonomia e liberdade	9	0,6	46	3,0	215	13,8	680	43,7	605	38,9

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada importante; 2 – Pouco importante, 3 – Relativamente importante, 4 – Importante; 5 – Muito importante

Na tabela 40 apresentam-se os valores para a média, desvio padrão, assimetria e kurtosis para cada um dos itens utilizados para apurar a PVE desejada aquando da escolha de uma profissão.

Tabela 40 - Estatística descritiva da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma profissão

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,16	,859	-1,021	1,114
Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,35	,776	-1,347	2,319
Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,45	,794	-1,642	2,969
Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,23	,856	-1,167	1,458
Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,42	,831	-1,585	2,477
Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,09	,801	-,923	1,383
Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,71	,997	-,536	-,159
Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	3,93	,951	-,734	,175
Uso das últimas tecnologias	3,65	1,003	-,505	-,188
Reconhecimento social que proporciona	3,61	1,035	-,509	-,231
Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,03	,896	-,863	,612
Autonomia e liberdade	4,17	,817	-,911	,807

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada importante; 2 – Pouco importante, 3 – Relativamente importante, 4 – Importante; 5 – Muito importante

Em relação à simetria, todos os itens apresentam uma distribuição assimétrica negativa ou enviesada à direita, sendo o enviesamento mais acentuado nos seguintes fatores e por ordem decrescente:

- Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida
- Equilíbrio entre vida profissional e familiar
- Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais

A análise da Kurtosi permite concluir que a maioria dos itens apresenta uma distribuição leptocútica. Exceção feita aos itens:

- Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)
- Uso das últimas tecnologias
- Reconhecimento social que proporciona

que apresentam uma distribuição platicurtica ou distribuição de cauda mais leve, que significa que observações são menos concentradas do que uma distribuição normal.

Relativamente à PVE que é desejada, aquando da escolha de uma organização para trabalhar, as frequências de resposta são as descritas na tabela 41.

Tabela 41 - Estatísticas de frequência da PVE desejada pelos millennials da RNP para uma organização

FATORES EM AVALIAÇÃO	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	18	1,2	35	2,3	154	9,9	634	40,8	714	45,9
Oportunidades de valorização profissional	12	0,8	37	2,4	127	8,2	637	41,0	742	47,7
Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	13	0,8	34	2,2	137	8,8	510	32,8	861	55,4
Localização e acessibilidade do local de trabalho	20	1,3	54	3,5	334	21,5	638	41,0	509	32,7
Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	16	1,0	72	4,6	301	19,4	663	42,6	503	32,3
Oportunidades de progressão na carreira	10	0,6	31	2,0	154	9,9	587	37,7	773	49,7
Consciência social e ambiental da empresa	21	1,4	71	4,6	273	17,6	713	45,9	477	30,7
Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	15	1,0	60	3,9	238	15,3	616	39,6	626	40,3
Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	14	0,9	47	3,0	256	16,5	681	43,8	557	35,8
Oportunidade de fazer uma carreira internacional	53	3,4	183	11,8	424	27,3	496	31,9	399	25,7
Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	42	2,7	166	10,7	430	27,7	575	37,0	342	22,0
Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	11	0,7	61	3,9	261	16,8	619	39,8	603	38,8
Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc ..	63	4,1	175	11,3	423	27,2	531	34,1	363	23,3

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada importante; 2 – Pouco importante, 3 – Relativamente importante, 4 – Importante; 5 – Muito importante

Os valores da média, desvio padrão, assimetria e kurtosis para cada um dos itens que avaliam a Proposição de Valor para o Empregado que é desejada pelos *millennials* da região norte de Portugal para uma organização encontram-se na tabela 42.

Tabela 42 - Estatística descritiva da PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma organização

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,28	,821	-1,305	2,167
Oportunidades de valorização profissional	4,32	,786	-1,318	2,230
Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,40	,805	-1,476	2,389
Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,00	,893	-,737	,390
Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,01	,892	-,754	,337
Oportunidades de progressão na carreira	4,34	,787	-1,240	1,745
Consciência social e ambiental da empresa	4,00	,887	-,857	,733
Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,14	,881	-,961	,715
Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,11	,845	-,863	,754
Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,65	1,087	-,452	-,527
Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,65	1,022	-,467	-,327
Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,12	,873	-,845	,383
Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,61	1,083	-,490	-,401

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada importante; 2 – Pouco importante, 3 – Relativamente importante, 4 – Importante; 5 – Muito importante

Em relação à simetria, todos os fatores em avaliação apresentam uma distribuição assimétrica negativa ou enviesada à direita, com destaque, pelo seu valor negativo, para os seguintes fatores:

- Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas;
- Oportunidades de valorização profissional;
- Saúde e sustentabilidade financeira da empresa;
- Oportunidades de progressão na carreira;

A análise da Kurtosi permite concluir que a maioria dos itens apresenta uma distribuição leptocútica ou distribuição de caudas mais pesadas. Exceção feita aos itens:

- Oportunidade de fazer uma carreira internacional;
- Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade;
- Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc

que apresentam uma distribuição platicúrtica, ou seja, observações menos concentradas do que uma distribuição normal.

Relativamente à PVE que é percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar, as frequências de resposta são as constantes na tabela 43.

Tabela 43 - Estatística de frequência da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Profissão bem remunerada. Salário acima da média	181	11,6	289	18,6	533	34,3	417	26,8	135	8,7
Permite e estimula o desenvolvimento profissional	90	5,8	204	13,1	457	29,4	591	38,0	213	13,7
Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	132	8,5	233	15,0	396	25,5	507	32,6	287	18,5
Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	59	3,8	161	10,4	354	22,8	630	40,5	351	22,6
Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	154	9,9	330	21,2	533	34,3	362	23,3	176	11,3
Desenvolve atividades desafiantes e importantes	52	3,3	130	8,4	386	24,8	610	39,2	377	24,2
Permite teletrabalho e horário flexível	302	19,4	391	25,1	465	29,9	289	18,6	108	6,9
Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	30	1,9	75	4,8	238	15,3	584	37,6	628	40,4
Usa as tecnologias mais recentes	112	7,2	244	15,7	480	30,9	490	31,5	229	14,7
Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	84	5,4	189	12,2	459	29,5	545	35,0	278	17,9
Rege-se por elevados valores éticos e morais	58	3,7	108	6,9	290	18,6	553	35,6	546	35,1
Permite autonomia e liberdade	154	9,9	268	17,2	505	32,5	400	25,7	228	14,7

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Não concordo; 2 – Concordo pouco; 3 – Concordo relativamente; 4 – Concordo; 5 – Concordo muito

A tabela 44 apresenta os valores para a média, desvio padrão, assimetria e kurtosis para cada um dos itens que tentam explicar a PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar.

Tabela 44 - Estatística descritiva da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,02	1,126	-,170	-,676
Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,41	1,061	-,469	-,315
Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,38	1,189	-,400	-,703
Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,68	1,051	-,647	-,119
Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,05	1,137	-,038	-,700
Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,73	1,026	-,645	-,010
Permite teletrabalho e horário flexível	2,68	1,180	,173	-,846
Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,10	,956	-1,055	,831
Usa as tecnologias mais recentes	3,31	1,120	-,307	-,590
Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,48	1,084	-,447	-,373
Rege-se por elevados valores éticos e morais	3,91	1,070	-,902	,246
Permite autonomia e liberdade	3,18	1,175	-,176	-,742

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Relativamente importante; 4 – Importante; 5 – Muito importante

Em relação à simetria, todos os itens apresentam uma distribuição assimétrica negativa, com relevância para:

- Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social;
- Rege-se por elevados valores éticos e morais;
- Por apresentarem respetivamente valores de -1,055 e -0,902.

A análise da Kurtosi permite concluir que a maioria dos itens apresenta uma distribuição platocurtica. Exceção feita aos itens:

- Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede;
- Rege-se por elevados valores éticos e morais;
- Que apresentam uma distribuição leptocurtica.

Relativamente à PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na organização militar, as frequências de resposta encontram-se descritas na tabela 45.

Tabela 45 - Estatística de frequência da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na organização militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Situação financeira das Forças Armadas	152	9,8	296	19,0	493	31,7	472	30,4	142	9,1
A valorização profissional e pessoal que proporciona	96	6,2	239	15,4	453	29,1	529	34,0	238	15,3
O ambiente de trabalho	77	5,0	206	13,2	459	29,5	587	37,7	226	14,5
A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	134	8,6	294	18,9	549	35,3	424	27,3	154	9,9
A missão e as atividades que desenvolve	84	5,4	149	9,6	428	27,5	548	35,2	346	22,3
As oportunidades de progressão na carreira	82	5,3	171	11,0	398	25,6	549	35,3	355	22,8
As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	64	4,1	198	12,7	455	29,3	547	35,2	291	18,7
Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	57	3,7	115	7,4	359	23,1	597	38,4	427	27,5
Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	66	4,2	138	8,9	384	24,7	568	36,5	399	25,7
Participar em missões internacionais	89	5,7	128	8,2	325	20,9	478	30,7	535	34,4
Imagem de que usufruem no seio da população	97	6,2	170	10,9	463	29,8	516	33,2	309	19,9
A eficiência no cumprimento das suas atividades	73	4,7	101	6,5	429	27,6	574	36,9	378	24,3
Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	117	7,5	168	10,8	481	30,9	469	30,2	320	20,6

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada atrativo; 2 – Pouco atrativo, 3 – Relativamente atrativo, 4 – Atrativo; 5 – Muito atrativo

A tabela 46 apresenta os valores para a média, desvio padrão, assimetria e kurtosis para cada um dos itens que tentam explicar a PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na organização militar.

Tabela 46 - Estatística descritiva da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na organização militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Situação financeira das Forças Armadas	3,10	1,114	-,227	-,677
A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,37	1,103	-,359	-,548
O ambiente de trabalho	3,44	1,049	-,444	-,324
A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,11	1,092	-,158	-,579
A missão e as atividades que desenvolve	3,59	1,097	-,566	-,245
As oportunidades de progressão na carreira	3,59	1,111	-,556	-,350
As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,52	1,061	-,410	-,416
Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,79	1,042	-,735	,099
Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,70	1,074	-,646	-,135
Participar em missões internacionais	3,80	1,165	-,786	-,186
Imagem de que usufruem no seio da população	3,50	1,114	-,472	-,383
A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,70	1,054	-,670	,085
Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,45	1,152	-,436	-,483

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada atrativo; 2 – Pouco atrativo, 3 – Relativamente atrativo, 4 – Atrativo; 5 – Muito atrativo

Em relação à simetria, todos os itens apresentam uma distribuição assimétrica negativa

A análise da Kurtosi permite concluir que a maioria dos itens apresenta uma distribuição platicurtica. Exceção feita aos itens:

- Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona
- A eficiência no cumprimento das suas atividades

Que apresentam uma distribuição leptocútica, com valores muito próximos da distribuição mesocurtica.

De seguida, é realizado um estudo descritivo da escala que pretende apurar quais as perspetivas do *millennials* da RNP para um futuro próximo. Relativamente ao que os *millennials* esperam para o seu futuro profissional, as frequências de resposta encontram-se descritas na tabela 47.

Tabela 47 – Estatística de frequência da escala de perspetivas futuras dos *millennials* da RNP

FATORES EM AVALIAÇÃO	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Criar emprego próprio	152	9,8	479	30,8	450	28,9	326	21,0	148	9,5
Ingressar ou continuar numa empresa privada	96	6,2	236	15,2	509	32,7	521	33,5	193	12,4
Ingressar ou continuar na função pública	119	7,7	266	17,1	471	30,3	448	28,8	251	16,1
Ingressar ou continuar nas Forças Armadas	395	25,4	276	17,7	267	17,2	288	18,5	329	21,2
Ingressar ou continuar nas Forças de Segurança	464	29,8	297	19,1	284	18,3	307	19,7	203	13,1
Emigrar	360	23,2	444	28,6	365	23,5	240	15,4	146	9,4
Continuar na atual situação profissional	414	26,6	338	21,7	300	19,3	268	17,2	235	15,1
Ter uma profissão para a vida inteira	114	7,3	243	15,6	398	25,6	428	27,5	372	23,9
Ter várias profissões ao longo da vida	206	13,2	443	28,5	445	28,6	318	20,5	143	9,2
Ter mais do que uma profissão ao mesmo tempo	210	13,5	482	31,0	452	29,1	294	18,9	117	7,5
Privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento	270	17,4	459	29,5	471	30,3	262	16,8	93	6,0
Privilegiar a carreira em prejuízo da família	445	28,6	448	28,8	361	23,2	196	12,6	105	6,8

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada provável; 2 – Pouco provável, 3 – Talvez provável, 4 – Provável; 5 – Muito provável

A tabela 48 apresenta os valores para a média, desvio padrão, assimetria e kurtosis para cada um dos itens que compõe a escala utilizada para perceber as expectativas futuras dos *millennials* da RNP.

Tabela 48 - Estatística descritiva da escala de perspetivas futuras dos *millennials* da RNP

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Criar emprego próprio	2,90	1,131	,193	-,774
Ingressar ou continuar numa empresa privada	3,31	1,066	-,328	-,443
Ingressar ou continuar na função pública	3,29	1,153	-,242	-,716
Ingressar ou continuar nas Forças Armadas	2,92	1,490	,055	-1,419
Ingressar ou continuar nas Forças de Segurança	2,67	1,413	,238	-1,287
Emigrar	2,59	1,256	,383	-,871
Continuar na atual situação profissional	2,72	1,409	,248	-1,240
Ter uma profissão para a vida inteira	3,45	1,216	-,359	-,825
Ter várias profissões ao longo da vida	2,84	1,167	,163	-,821
Ter mais do que uma profissão ao mesmo tempo	2,76	1,133	,234	-,723
Privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento	2,65	1,128	,251	-,690
Privilegiar a carreira em prejuízo da família	2,40	1,213	,532	-,662

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1 – Nada provável; 2 – Pouco provável; 3 – Talvez provável; 4 – Provável; 5 – Muito provável

Os valores médios constantes nas tabelas 47 e 48 e no gráfico 14 permitem observar que relativamente ao futuro profissional, aquilo que os *millennials* da RNP consideram como mais provável, por ordem decrescente, é:

- Ter uma profissão para a vida inteira;
- Ingressar ou continuar numa empresa privada;
- Ingressar ou continuar na função pública.

O que consideram como menos provável, por ordem decrescente, é:

- Privilegiar a carreira em prejuízo da família;
- Emigrar;
- Privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento.

Em relação à simetria, todos os itens apresentam numa distribuição assimétrica positiva, com exceção dos itens abaixo descritos, que observam uma distribuição assimétrica negativa:

- Ingressar ou continuar numa empresa privada
- Ingressar ou continuar na função pública
- Ter uma profissão para a vida inteira

De seguida, é realizado um estudo descritivo da escala que pretende apurar quais os fatores mais e menos atrativos da profissão militar para os *millennials* da RNP. Relativamente à escala utilizada para se perceber quais os fatores mais e menos atrativos da profissão militar, as frequências de resposta encontram-se descritas na tabela 49.

Tabela 49 – Estatística de frequência da escala dos fatores mais ou menos atrativos da profissão militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Risco físico que lhe está associado	193	12,4	389	25,0	509	32,7	346	22,3	118	7,6
Desafio e aventura que possibilita	68	4,4	127	8,2	368	23,7	550	35,4	442	28,4
Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos	198	12,7	381	24,5	562	36,1	303	19,5	111	7,1
Exigência física que lhe está associada	99	6,4	191	12,3	459	29,5	531	34,1	275	17,7
Possibilidade de participar em missões de paz	70	4,5	90	5,8	293	18,8	484	31,1	618	39,7
Valorização e reconhecimento no mercado de trabalho	108	6,9	170	10,9	401	25,8	489	31,4	387	24,9
Possibilidade de ser colocado longe de casa	505	32,5	390	25,1	364	23,4	199	12,8	97	6,2
Valores exigidos: sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina	58	3,7	111	7,1	345	22,2	565	36,3	476	30,6
Regras, organização e hierarquias bem definidas	76	4,9	114	7,3	413	26,6	562	36,1	390	25,1
Atividades desenvolvidas	65	4,2	133	8,6	419	26,9	572	36,8	366	23,5
Práticas que lhe são inerentes: formaturas, cerimónias militares, cumprimento com continência, etc...	102	6,6	185	11,9	407	26,2	490	31,5	371	23,9
Vencimento	128	8,2	216	13,9	463	29,8	488	31,4	260	16,7
Permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais	203	13,1	315	20,3	502	32,3	361	23,2	174	11,2
Perspetivas futuras de carreira	115	7,4	207	13,3	399	25,7	498	32,0	336	21,6
Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entajuda e espírito de corpo	58	3,7	80	5,1	303	19,5	529	34,0	585	37,6
Progressão na carreira baseada no tempo de serviço em detrimento do mérito	143	9,2	209	13,4	381	24,5	450	28,9	372	23,9

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1 – Nada atrativo; 2 – Pouco atrativo, 3 – Relativamente atrativo, 4 – Atrativo; 5 – Muito atrativo

A tabela 50 apresenta os valores para a média, desvio padrão, assimetria e kurtosis para cada um dos itens que constituem a escala utilizada para identificar os fatores mais e menos atrativos da profissão militar.

Tabela 50 – Estatística descritiva da escala dos fatores mais ou menos atrativos da profissão militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Risco físico que lhe está associado	2,88	1,122	,040	-,731
Desafio e aventura que possibilita	3,75	1,087	-,700	-,090
Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos	2,84	1,100	,071	-,609
Exigência física que lhe está associada	3,45	1,109	-,444	-,420
Possibilidade de participar em missões de paz	3,96	1,105	-,977	,310
Valorização e reconhecimento no mercado de trabalho	3,56	1,175	-,539	-,499
Possibilidade de ser colocado longe de casa	2,35	1,228	,529	-,738
Valores exigidos: sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina	3,83	1,059	-,774	,089
Regras, organização e hierarquias bem definidas	3,69	1,075	-,665	-,022
Atividades desenvolvidas	3,67	1,056	-,601	-,109
Práticas que lhe são inerentes: formaturas, cerimónias militares, cumprimento com continência, etc...	3,54	1,165	-,498	-,539
Vencimento	3,34	1,154	-,367	-,597
Permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais	2,99	1,185	-,052	-,813
Perspetivas futuras de carreira	3,47	1,180	-,456	-,622
Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entajuda e espírito de corpo	3,97	1,055	-,962	,452
Progressão na carreira baseada no tempo de serviço em detrimento do mérito	3,45	1,244	-,439	-,773

Em relação à simetria, todos os itens apresentam uma distribuição assimétrica negativa com exceção dos itens abaixo descritos, que observam uma distribuição muito próximo da distribuição simétrica:

- Risco físico que lhe está associado
- Partilha diária de espaços, como dormitórios e banhos

A análise da Kurtosi permite concluir que a maioria dos itens apresenta uma distribuição platicurtica. Exceção feita aos itens:

- Possibilidade de participar em missões de paz
- Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entreaajuda e espírito de

corpo

Que apresentam uma distribuição leptocútica.

Anexo E – Correlação da PVE com a situação sociodemográfica

Neste anexo faz-se um estudo sobre a correlação entre as diferentes situações sociodemográficas consideradas e as componentes das escalas utilizada para conhecer a PVE em cada uma das situações em análise.

Nas tabelas e nos gráficos que se seguem fazemos uma análise de estatística descritiva de cada uma das situações sociodemográfica considerada no estudo, de forma a perceber se a PVE desejada para uma profissão é diferente de grupo para grupo. As observações aos dados compilados encontram-se na secção 8.8 do capítulo 8.

Tabela 51 – Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o distrito de nascimento

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - PROFISSÃO		Aveiro	Braga	Bragança	Guarda	Porto	Viseu	Vila Real	Viana do Castelo	Média
1	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,19	4,10	4,18	4,11	4,23	3,79	4,09	4,06	4,16
2	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,42	4,29	4,25	4,42	4,37	4,19	4,31	4,30	4,35
3	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,49	4,49	4,36	4,62	4,45	4,34	4,51	4,29	4,45
4	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,22	4,20	4,16	4,36	4,24	4,29	4,15	4,14	4,23
5	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,42	4,35	4,43	4,62	4,44	4,36	4,51	4,28	4,42
6	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,06	4,01	4,05	4,16	4,11	4,10	4,22	4,05	4,09
7	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,77	3,68	3,57	3,93	3,71	3,57	3,82	3,72	3,71
8	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	4,02	3,86	3,86	4,16	3,90	4,02	3,98	4,03	3,93
9	Uso das últimas tecnologias	3,64	3,53	3,41	4,02	3,70	3,60	3,60	3,58	3,65
10	Reconhecimento social que proporciona	3,61	3,52	3,50	3,98	3,64	3,52	3,78	3,41	3,61
11	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,06	3,92	4,05	4,20	4,04	4,04	4,11	3,90	4,03
12	Autonomia e liberdade	4,23	4,09	4,20	4,40	4,18	3,99	4,31	4,18	4,17
Média		4,09	4,00	4,00	4,24	4,08	3,98	4,11	3,99	4,06

Gráfico 26 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o distrito de nascimento

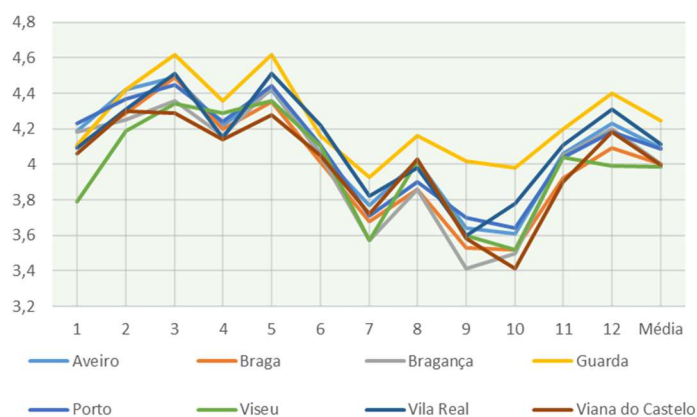


Tabela 52 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o género

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - PROFISSÃO		Feminino		Masculino	
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
1	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,179	.815	4,154	0,883
2	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,470	.738	4,286	0,89
3	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,491	.753	4,424	0,816
4	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,211	.849	4,240	0,861
5	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,482	.776	4,391	0,859
6	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,219	.743	4,018	0,824
7	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,835	.948	3,644	1,017
8	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	3,987	.925	3,904	0,965
9	Uso das últimas tecnologias	3,593	1,005	3,685	1,002
10	Reconhecimento social que proporciona	3,629	.999	3,603	1,054
11	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,147	.864	3,960	0,908
12	Autonomia e liberdade	4,289	.780	4,110	0,831

Gráfico 27 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e o género

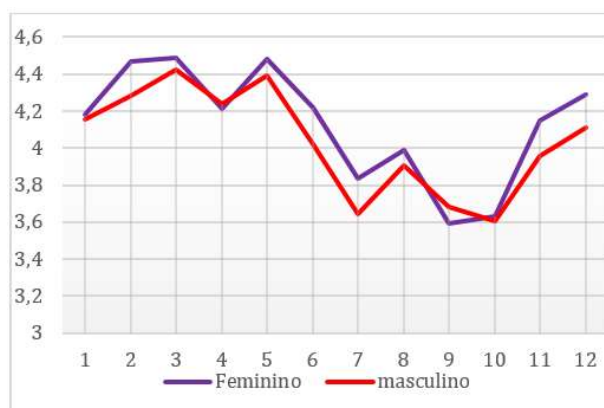


Tabela 53 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a situação militar

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - PROFISSÃO		Já fui militar	Nunca fui militar	Sou militar
1	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,111	4,119	4,280
2	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,238	4,395	4,262
3	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,254	4,437	4,505
4	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,127	4,239	4,222
5	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,238	4,420	4,461
6	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,079	4,137	3,977
7	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,651	3,750	3,630
8	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	4,063	3,975	3,813
9	Uso das últimas tecnologias	3,889	3,666	3,583
10	Reconhecimento social que proporciona	3,683	3,607	3,616
11	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	3,905	4,053	3,981
12	Autonomia e liberdade	4,032	4,210	4,106
Média		4,023	4,084	4,036

Gráfico 28 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a situação militar

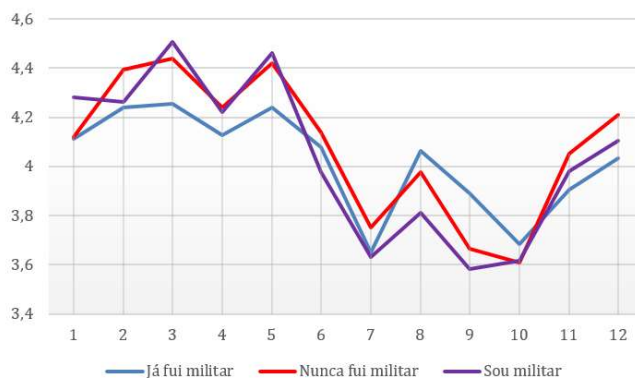


Tabela 54 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a idade

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - PROFISSÃO		17 a 22 anos	23 a 27 anos	28 a 32 anos	33 a 37 anos
1	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,18	4,190	4,235	4,290
2	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,384	4,323	4,318	4,267
3	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,454	4,466	4,429	4,382
4	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,254	4,219	4,176	4,168
5	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,428	4,385	4,488	4,427
6	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,109	4,070	4,112	3,992
7	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,813	3,680	3,412	3,534
8	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	4,025	3,893	3,671	3,786
9	Uso das últimas tecnologias	3,677	3,654	3,476	3,710
10	Reconhecimento social que proporciona	3,675	3,563	3,447	3,557
11	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,028	3,977	4,159	4,000
12	Autonomia e liberdade	4,239	4,128	4,000	4,107

Gráfico 29 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a idade

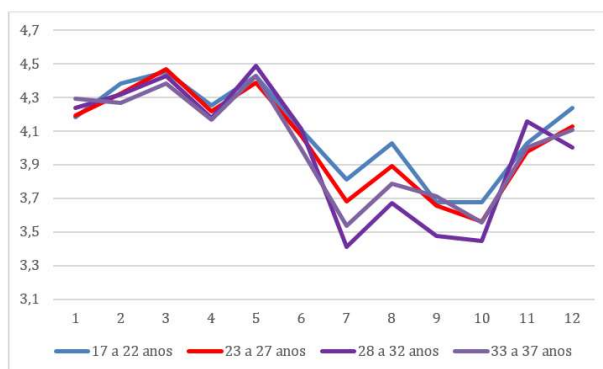
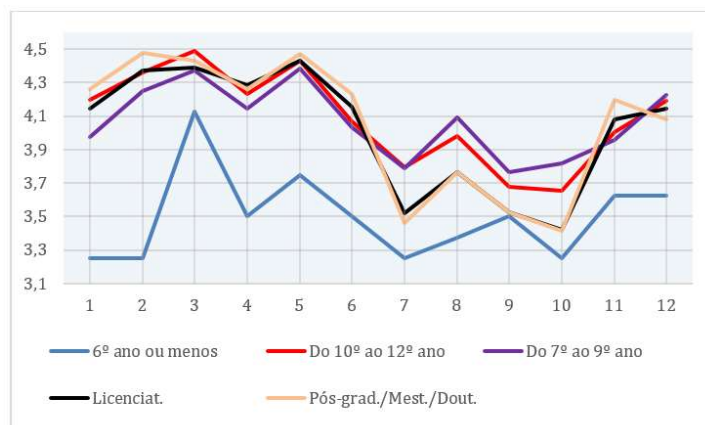


Tabela 55 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a escolaridade

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - PROFISSÃO		6º ano ou menos	Do 10º ao 12º ano	Do 7º ao 9º ano	Licenciat.	Pós-grad./Mest./Dout.	Total
1	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	3,250	4,199	3,975	4,143	4,263	4.163
2	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	3,250	4,359	4,247	4,371	4,480	4.352
3	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,125	4,487	4,374	4,388	4,428	4.448
4	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	3,500	4,233	4,146	4,286	4,263	4.230
5	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	3,750	4,430	4,384	4,429	4,474	4.424
6	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	3,500	4,071	4,035	4,155	4,230	4.090
7	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,250	3,794	3,788	3,522	3,461	3.713
8	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	3,375	3,980	4,091	3,763	3,763	3.934
9	Uso das últimas tecnologias	3,500	3,680	3,763	3,527	3,526	3.652
10	Reconhecimento social que proporciona	3,250	3,655	3,818	3,420	3,414	3.612
11	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	3,625	4,006	3,960	4,082	4,197	4.027
12	Autonomia e liberdade	3,625	4,193	4,227	4,143	4,079	4.174

Gráfico 30 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma profissão e a escolaridade



Nas tabelas e nos gráficos que se seguem fazemos uma análise de estatística descritiva de cada uma das situações sociodemográfica considerada no estudo, de forma a perceber se a PVE desejada para uma organização é diferente de grupo para grupo.

Tabela 56 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o distrito de nascimento

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - ORGANIZAÇÃO		Aveiro	Viana do Castelo	Porto	Braga	Bragança	Guarda	Vila Real	Viseu
1	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,234	4,190	4,316	4,236	4,357	4,422	4,182	4,191
2	Oportunidades de valorização profissional	4,368	4,380	4,342	4,236	4,304	4,400	4,236	4,223
3	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,433	4,392	4,399	4,352	4,339	4,467	4,364	4,404
4	Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,004	3,924	3,975	4,071	4,036	4,311	4,182	3,926
5	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,013	3,987	3,998	4,016	4,071	4,356	3,982	3,872
6	Oportunidades de progressão na carreira	4,346	4,278	4,346	4,308	4,393	4,533	4,236	4,309
7	Consciência social e ambiental da empresa	4,048	3,911	3,970	4,033	3,929	4,267	4,036	4,032
8	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,104	4,114	4,134	4,165	4,214	4,422	4,182	4,106
9	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,169	4,076	4,063	4,165	4,089	4,311	4,182	4,106
10	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,688	3,608	3,578	3,775	3,607	4,000	3,782	3,691
11	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,684	3,557	3,619	3,654	3,518	3,933	3,818	3,734
12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,173	4,228	4,102	4,099	4,000	4,267	4,127	4,096
13	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,623	3,684	3,583	3,582	3,643	4,000	3,691	3,628

Gráfico 31 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o distrito de nascimento

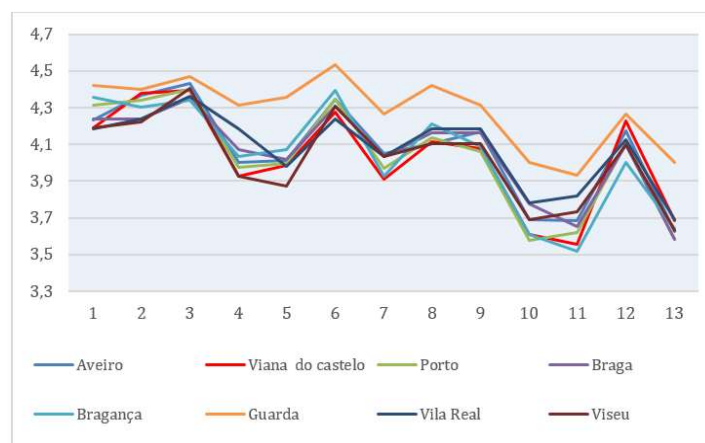


Tabela 57 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o género

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - ORGANIZAÇÃO		Feminino	Masculino
1	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,348	4,243
2	Oportunidades de valorização profissional	4,423	4,270
3	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,484	4,348
4	Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,045	3,982
5	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,052	3,981
6	Oportunidades de progressão na carreira	4,380	4,316
7	Consciência social e ambiental da empresa	4,116	3,934
8	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,201	4,111
9	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,185	4,062
10	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,717	3,607
11	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,674	3,635
12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,199	4,076
13	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,527	3,664

Gráfico 32 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e o género

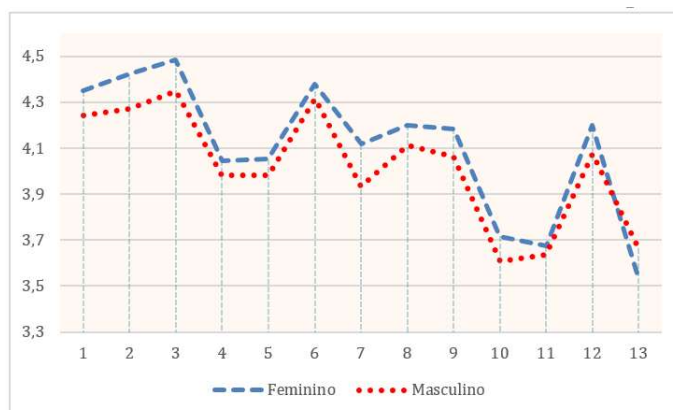


Tabela 58 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação civil

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - ORGANIZAÇÃO		Casado/a	Outra situação	Solteiro/a	União de facto
1	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,270	4,150	4,294	4,164
2	Oportunidades de valorização profissional	4,283	4,300	4,341	4,200
3	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,384	4,200	4,407	4,336
4	Localização e acessibilidade do local de trabalho	3,962	4,200	4,013	3,936
5	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	3,818	4,200	4,032	3,955
6	Oportunidades de progressão na carreira	4,264	4,250	4,361	4,209
7	Consciência social e ambiental da empresa	3,893	3,700	4,026	3,900
8	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,019	4,100	4,180	3,909
9	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	3,987	4,350	4,123	4,036
10	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,239	3,600	3,715	3,455
11	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,453	3,800	3,669	3,673
12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	3,912	4,050	4,156	4,027
13	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,421	3,450	3,642	3,609

Gráfico 33 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação civil

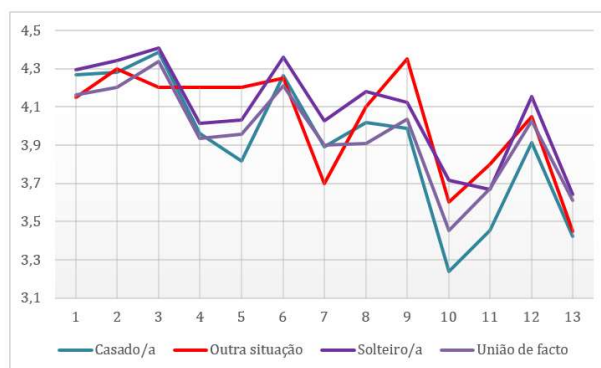


Tabela 59 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação militar

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - ORGANIZAÇÃO		Já fui militar	Nunca fui militar	Sou militar
1	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,206	4,293	4,259
2	Oportunidades de valorização profissional	4,254	4,359	4,250
3	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,222	4,428	4,345
4	Localização e acessibilidade do local de trabalho	3,841	3,975	4,100
5	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,032	4,043	3,912
6	Oportunidades de progressão na carreira	4,302	4,384	4,234
7	Consciência social e ambiental da empresa	4,127	4,041	3,880
8	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,095	4,144	4,148
9	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,127	4,126	4,053
10	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,651	3,720	3,465
11	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,984	3,657	3,581
12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,063	4,190	3,958
13	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,937	3,550	3,727

Gráfico 34 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação militar

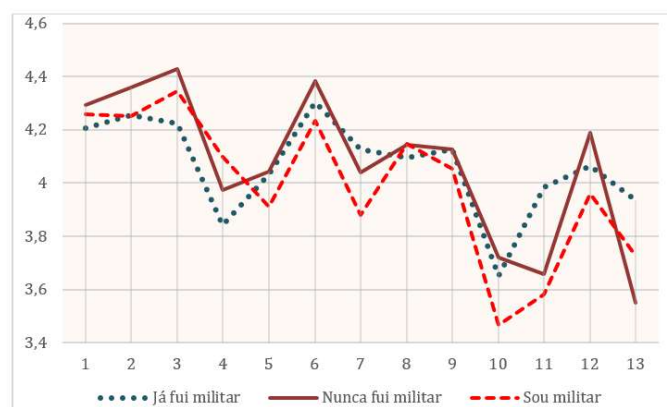


Tabela 60 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação profissional

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - ORGANIZAÇÃO		Desempregado/a	Empregado/a	Estudante	Outra	Trabalhador/a Estudante
1	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,183	4,269	4,316	4,196	4,339
2	Oportunidades de valorização profissional	4,257	4,294	4,350	4,283	4,431
3	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,406	4,386	4,436	4,435	4,335
4	Localização e acessibilidade do local de trabalho	3,943	4,076	3,957	3,913	3,950
5	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	3,994	3,978	4,117	3,978	3,885
6	Oportunidades de progressão na carreira	4,280	4,318	4,370	4,326	4,390
7	Consciência social e ambiental da empresa	3,994	3,975	4,052	3,913	3,991
8	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,160	4,144	4,160	4,109	4,101
9	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,154	4,079	4,135	4,217	4,069
10	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,611	3,535	3,871	3,783	3,532
11	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,640	3,652	3,670	3,826	3,564
12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,103	4,059	4,221	4,109	4,119
13	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,583	3,661	3,600	3,739	3,500

Gráfico 35 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a situação profissional

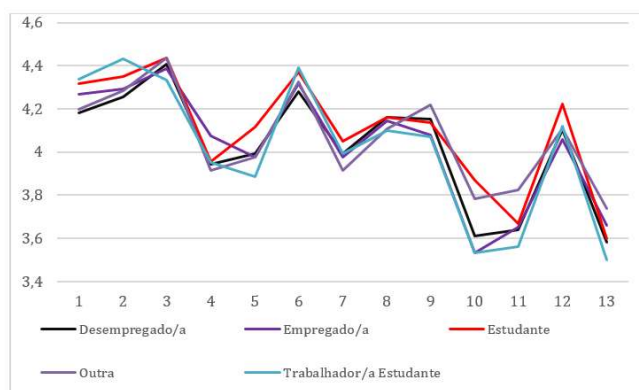
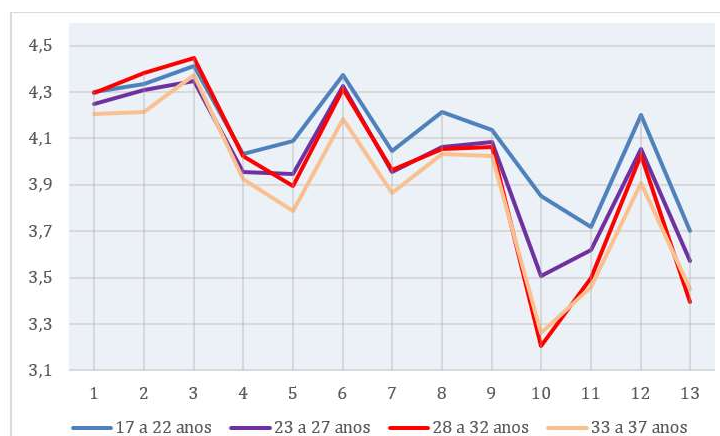


Tabela 61 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a faixa etária

COMPONENTES DA PVE DESEJADA - ORGANIZAÇÃO		17 a 22 anos	23 a 27 anos	28 a 32 anos	33 a 37 anos
1	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,302	4,250	4,294	4,206
2	Oportunidades de valorização profissional	4,337	4,310	4,382	4,214
3	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,413	4,346	4,447	4,374
4	Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,034	3,956	4,024	3,924
5	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,087	3,948	3,894	3,786
6	Oportunidades de progressão na carreira	4,374	4,326	4,312	4,183
7	Consciência social e ambiental da empresa	4,046	3,956	3,965	3,863
8	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,214	4,063	4,053	4,031
9	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,137	4,083	4,065	4,023
10	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,852	3,508	3,206	3,260
11	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,720	3,620	3,500	3,458
12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,199	4,055	4,029	3,908
13	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,701	3,573	3,394	3,450

Gráfico 36 - Correlação entre a escala da PVE desejada para uma organização e a faixa etária



Nas tabelas e nos gráficos que seguem apresentamos a avaliação média de cada componente da escala utilizada para apurar a PVE que é percebida na profissão militar, em cada um dos grupos sociodemográficos considerados no estudo.

Tabela 62 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a situação militar

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA PROFISSÃO MILITAR		Já fui militar	Nunca fui militar	Sou militar
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,143	3,271	2,398
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,381	3,639	2,843
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,270	3,495	3,097
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,492	3,825	3,343
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,349	3,156	2,743
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,730	3,902	3,296
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,810	2,833	2,303
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	3,984	4,215	3,822
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,492	3,577	2,623
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,603	3,682	2,961
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	4,032	4,013	3,653
12	Permite autonomia e liberdade	3,206	3,328	2,813
Média		3,458	3,578	2,991

Gráfico 37 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a situação militar

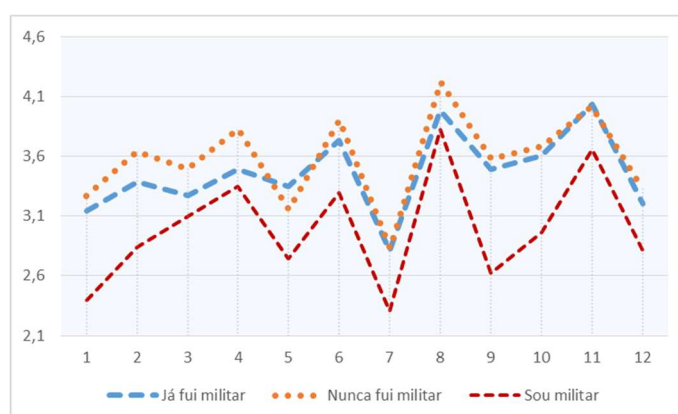


Tabela 63 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e o distrito de nascimento

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA PROFISSÃO MILITAR		Aveiro	Braga	Bragança	Guarda	Porto	Viana do Castelo	Vila Real	Viseu
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,221	2,835	3,089	3,022	3,004	3,215	3,018	2,872
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,563	3,412	3,500	3,600	3,330	3,595	3,327	3,426
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,511	3,385	3,500	3,267	3,289	3,494	3,473	3,596
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,714	3,654	3,714	3,844	3,651	3,709	3,618	3,766
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,048	3,066	3,089	3,400	2,962	3,089	3,473	3,298
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,792	3,830	3,696	3,756	3,661	3,873	3,764	3,798
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,701	2,703	2,750	3,089	2,649	2,759	2,618	2,660
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,203	4,214	4,054	4,156	4,046	4,215	4,018	3,989
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,433	3,308	3,232	3,444	3,271	3,354	3,400	3,223
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,589	3,511	3,536	3,556	3,431	3,468	3,582	3,436
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	4,017	3,984	4,143	3,933	3,836	3,962	3,873	4,032
12	Permite autonomia e liberdade	3,385	3,110	3,250	3,444	3,091	3,215	3,255	3,340
Média		3,514	3,417	3,462	3,542	3,351	3,495	3,451	3,453

Gráfico 38 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e o distrito de nascimento

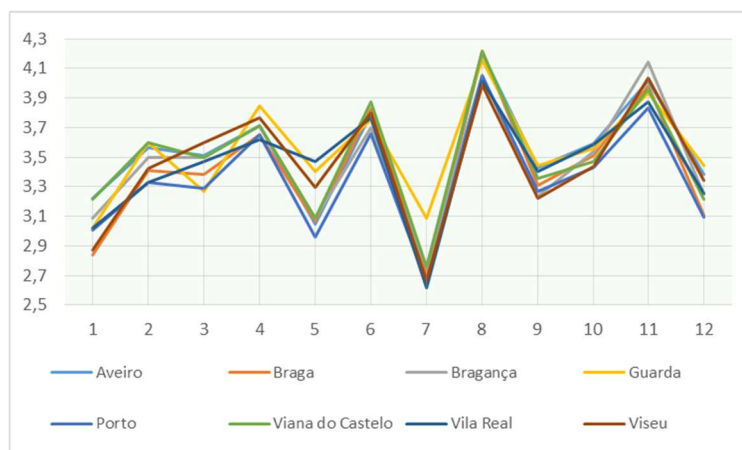


Tabela 64 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e o género

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA PROFISSÃO MILITAR		Feminino	Masculino
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,131	2,963
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,518	3,345
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,348	3,391
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,796	3,611
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,000	3,076
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,797	3,687
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,618	2,722
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,197	4,040
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,423	3,245
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,584	3,419
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	3,935	3,902
12	Permite autonomia e liberdade	3,229	3,152

Gráfico 39 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e o género

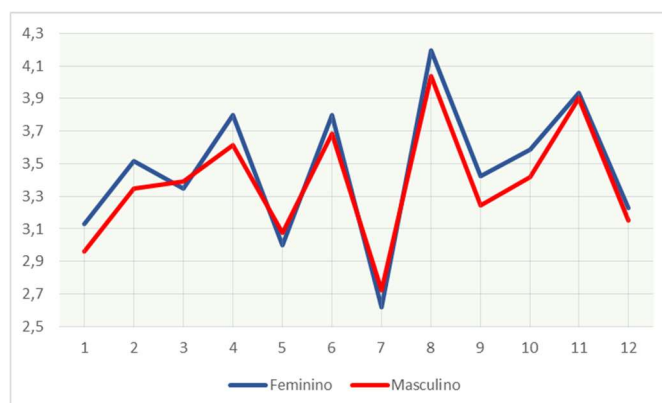


Tabela 65 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a situação profissional

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA PROFISSÃO MILITAR		Desempregado/a	Empregado/a	Estudante	Trabalhador/a Estudante	Outra
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,337	2,792	3,293	2,927	3,065
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,709	3,211	3,664	3,202	3,630
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,737	3,284	3,458	3,161	3,565
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,943	3,517	3,837	3,587	3,891
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,537	2,984	3,025	2,812	3,500
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,994	3,587	3,896	3,528	4,065
7	Permite teletrabalho e horário flexível	3,206	2,560	2,729	2,500	2,978
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,211	4,036	4,246	3,885	4,109
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,646	3,095	3,562	3,124	3,587
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,657	3,325	3,677	3,362	3,674
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	4,091	3,853	4,034	3,697	4,000
12	Permite autonomia e liberdade	3,617	3,053	3,336	2,858	3,391

Gráfico 40 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a situação profissional

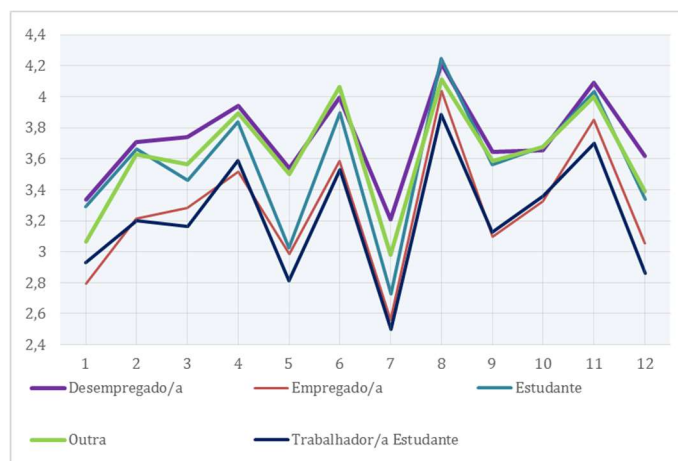


Tabela 66 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a escolaridade

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA PROFISSÃO MILITAR		6º ano ou menos	Do 10º ao 12º ou curso profissional equivalente	Do 7º ao 9º ano	Licenciatura	Pós- graduação/ Mestrado/ Doutoramento
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,000	2,949	3,253	3,147	3,000
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,250	3,425	3,662	3,327	3,099
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,250	3,348	3,576	3,257	3,474
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,500	3,677	3,823	3,653	3,579
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	2,875	3,017	3,424	2,984	2,888
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,625	3,749	3,843	3,669	3,546
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,875	2,707	3,343	2,343	2,224
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	3,375	4,113	4,111	4,020	4,164
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,000	3,317	3,561	3,253	3,033
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,375	3,514	3,712	3,359	3,164
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	3,375	3,903	3,904	3,963	3,921
12	Permite autonomia e liberdade	2,750	3,234	3,581	2,857	2,855
Média		3,188	3,413	3,649	3,319	3,246

Gráfico 41 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a escolaridade

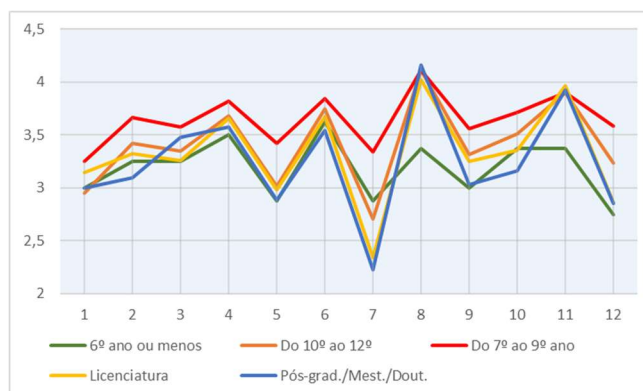
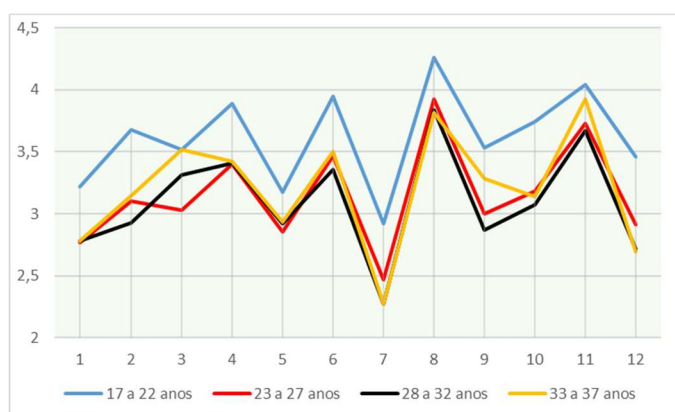


Tabela 67 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a faixa etária

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA PROFISSÃO MILITAR		17 a 22 anos	23 a 27 anos	28 a 32 anos	33 a 37 anos
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,217	2,771	2,782	2,786
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,675	3,102	2,929	3,145
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,518	3,031	3,312	3,519
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,890	3,404	3,406	3,420
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,177	2,854	2,918	2,939
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,947	3,466	3,359	3,504
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,923	2,466	2,276	2,275
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,264	3,924	3,841	3,817
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,534	3,000	2,871	3,282
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,740	3,182	3,071	3,137
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	4,040	3,732	3,671	3,924
12	Permite autonomia e liberdade	3,460	2,917	2,718	2,695
Média		3,615	3,154	3,096	3,204

Gráfico 42 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na profissão militar e a faixa etária



Nas tabelas e nos gráficos que seguem apresentamos a avaliação média de cada componente da escala utilizada para apurar a PVE que é percecionada na organização em cada um dos grupos sociodemográficos considerados no estudo.

Tabela 68 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a faixa etária

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR		Aveiro	Braga	Bragança	Guarda	Porto	Viana do Castelo	Vila Real	Viseu
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,255	3,088	3,018	3,156	3,062	3,177	2,873	3,170
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,494	3,495	3,250	3,578	3,294	3,544	3,218	3,383
3	O ambiente de trabalho	3,515	3,610	3,321	3,578	3,338	3,608	3,382	3,649
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,182	3,264	2,946	3,422	3,025	3,114	3,091	3,319
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,684	3,698	3,571	3,800	3,496	3,835	3,509	3,777
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,693	3,720	3,500	3,689	3,498	3,734	3,655	3,798
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,675	3,714	3,357	3,533	3,424	3,747	3,436	3,479
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,879	3,868	3,839	4,089	3,733	3,823	3,545	3,787
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,853	3,907	3,875	3,844	3,589	3,899	3,345	3,830
10	Participar em missões internacionais	3,900	4,082	3,875	4,000	3,652	3,937	3,909	3,947
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,619	3,643	3,554	3,756	3,401	3,684	3,345	3,489
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,801	3,824	3,839	3,867	3,594	3,861	3,564	3,851
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,628	3,527	3,482	3,822	3,385	3,633	3,291	3,245
Média		3,629	3,649	3,494	3,703	3,422	3,661	3,397	3,594

Gráfico 43 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a faixa etária

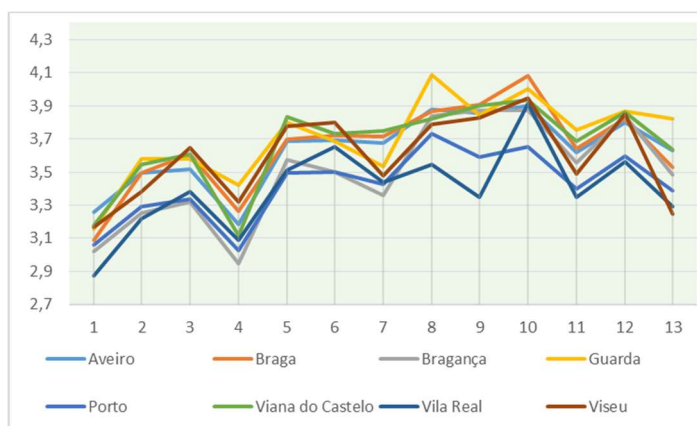


Tabela 69 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e o género

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR		Feminino	Masculino
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,247	3,018
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,480	3,307
3	O ambiente de trabalho	3,416	3,448
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,108	3,110
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,602	3,589
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,661	3,557
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,647	3,443
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,855	3,747
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,737	3,687
10	Participar em missões internacionais	3,790	3,803
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,559	3,459
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,753	3,665
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,502	3,428
Média		3,566	3,482

Gráfico 44 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e o género

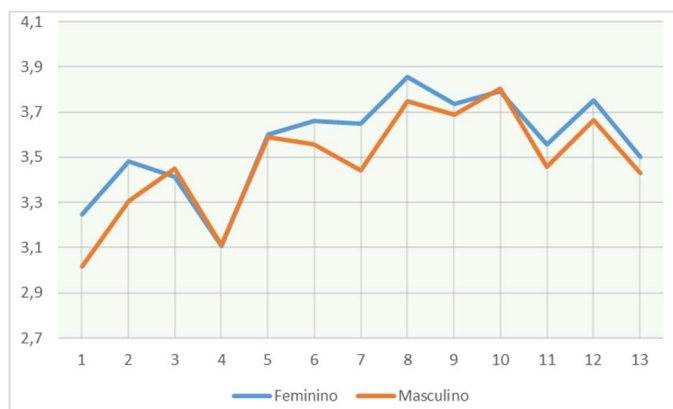


Tabela 70 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a situação civil

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR		Casado/a	Outra situação	Solteiro/a	União de facto
1	Situação financeira das Forças Armadas	2,950	3,000	3,146	2,809
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,101	3,150	3,431	3,082
3	O ambiente de trabalho	3,277	3,150	3,484	3,173
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	2,881	3,000	3,165	2,818
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,371	3,100	3,652	3,327
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,321	3,300	3,666	3,218
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,138	3,150	3,596	3,209
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,465	3,300	3,860	3,482
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,535	3,300	3,757	3,427
10	Participar em missões internacionais	3,566	3,150	3,864	3,500
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,094	3,250	3,574	3,209
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,421	3,300	3,773	3,291
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,038	3,250	3,536	3,164
Média		3,243	3,185	3,577	3,208

Gráfico 45 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a situação civil



Tabela 71 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a situação profissional

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR		Desempregado	Empregado/a	Estudante	Outra	Trabalhador/a Estudante
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,360	2,961	3,228	3,391	3,000
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,663	3,224	3,526	3,696	3,193
3	O ambiente de trabalho	3,789	3,412	3,451	3,652	3,156
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,429	3,059	3,192	3,457	2,766
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,903	3,554	3,657	3,913	3,271
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,931	3,502	3,630	3,935	3,463
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,857	3,404	3,655	3,739	3,261
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,966	3,756	3,806	3,674	3,716
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,931	3,676	3,765	3,935	3,440
10	Participar em missões internacionais	4,000	3,808	3,824	4,043	3,505
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,840	3,400	3,594	3,761	3,257
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	4,006	3,629	3,779	3,891	3,450
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,691	3,352	3,517	3,739	3,394
Média		3,797	3,441	3,586	3,756	3,298

Gráfico 46 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a situação profissional

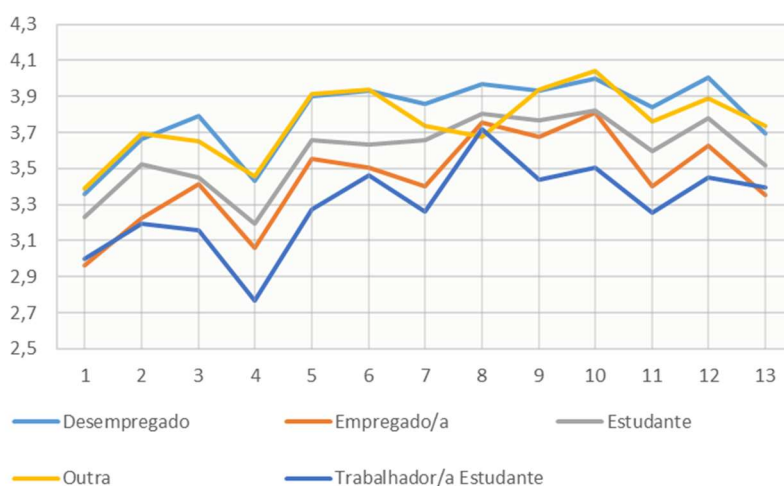


Tabela 72 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a escolaridade

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR		6º ano ou menos	Do 10º ao 12º ou curso profissional equivalente	Do 7º ao 9º ano	Licenciatura	Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento
1	Situação financeira das Forças Armadas	2,500	3,056	3,298	3,180	2,993
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,125	3,386	3,561	3,282	3,178
3	O ambiente de trabalho	3,500	3,492	3,692	3,159	3,204
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,375	3,149	3,399	2,837	2,914
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,250	3,625	3,732	3,482	3,408
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,875	3,607	3,768	3,498	3,421
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,500	3,592	3,717	3,327	3,118
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,500	3,822	3,929	3,714	3,520
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,375	3,739	3,818	3,592	3,566
10	Participar em missões internacionais	3,875	3,843	3,914	3,571	3,737
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,625	3,551	3,778	3,286	3,138
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,750	3,741	3,874	3,522	3,480
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,500	3,529	3,722	3,180	3,105
Média		3,442	3,549	3,708	3,356	3,291

Gráfico 47 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a escolaridade



Tabela 73 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a idade

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR		17 a 22 anos	23 a 27 anos	28 a 32 anos	33 a 37 anos
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,259	2,865	2,900	3,000
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,586	3,096	2,982	3,229
3	O ambiente de trabalho	3,617	3,190	3,147	3,336
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,270	2,958	2,741	2,962
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,799	3,339	3,212	3,473
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,821	3,315	3,218	3,397
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,755	3,297	3,059	3,168
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,921	3,703	3,506	3,496
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,886	3,464	3,424	3,573
10	Participar em missões internacionais	3,963	3,615	3,500	3,634
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,722	3,266	3,071	3,214
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,905	3,484	3,282	3,473
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,675	3,263	3,041	3,092
Média		3,706	3,297	3,160	3,311

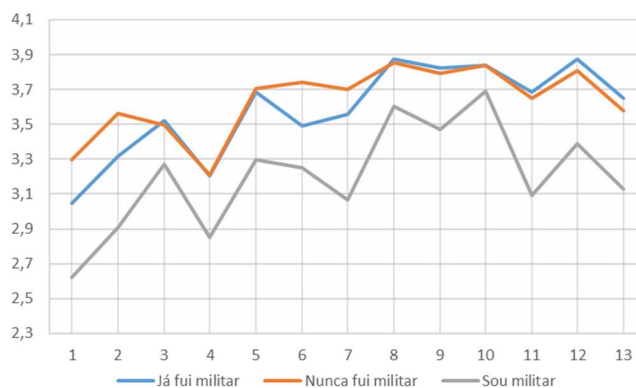
Gráfico 48 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a idade



Tabela 74 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a situação militar

COMPONENTES DA PVE PERCECIONADA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR		Já fui militar	Nunca fui militar	Sou militar
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,048	3,299	2,620
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,317	3,560	2,907
3	O ambiente de trabalho	3,524	3,498	3,273
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,206	3,208	2,854
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,683	3,708	3,299
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,492	3,742	3,248
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,556	3,698	3,065
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,873	3,855	3,604
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,825	3,793	3,470
10	Participar em missões internacionais	3,841	3,841	3,690
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,683	3,649	3,090
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,873	3,810	3,391
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,651	3,576	3,127
Média		3,582	3,634	3,203

Gráfico 49 - Correlação entre a escala da PVE percecionada na organização militar e a situação militar



Anexo F - Consistência interna das escalas da PVE

Neste anexo, e com base no estudo descritivo feito para cada uma das escalas utilizadas para apurar a PVE, efetuamos a análise de consistência interna de cada uma das escalas. Esta, o qual consiste em calcular os valores de Correlação do Item Total e do Alpha de Cronbach, no sentido de validar cada uma das escalas utilizadas.

Como referido no capítulo 9, o cálculo do valor da Correlação Item Total serve para verificarmos a correlação do item com o total da escala. Segundo Pestana et al. (2008) só se deve manter o item na escala se este apresentar um valor superior a 0,30.

Por sua vez, o valor do Alpha de Cronbach permiti-nos concluir se um conjunto de itens ou variáveis estão relacionados com o parâmetro em estudo. Para Maroco et al. (2006) quanto maior for a correlação média observada entre os itens, maior será o valor do Alpha de Cronbach. Para os autores a qualidade da consistência interna encontra-se associada aos valores de Cronbach da seguinte forma:

Tabela 75 – Correlação entre o valor do Alpha de Cronbach e a consistência interna

Alpha de Cronbach	Consistência Interna
$\alpha \geq 0.9$	Excelente
$0.7 \leq \alpha \leq 0.9$	Bom
$0.6 \leq \alpha \leq 0.7$	Aceitável
$0.5 \leq \alpha \leq 0.6$	Pobre
$\alpha \leq 0.5$	Inaceitável

Fonte: Maroco et al. (2006)

Com base nas premissas referidas para o valor da Correlação Item Total e do Alpha de Cronbach de seguida faz-se uma análise da consistência interna de cada uma das escalas utilizadas, a qual constitui o anexo F a este estudo.

Na tabela 76 encontram-se os valores apurados para a Correlação de Item-Total Corrigido e o Alfa de Cronbach de cada um dos itens utilizados, de forma a concluir sobre a consistência interna da escala que é utilizada para apurar a PVE que é desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão.

Tabela 76 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é desejada para uma profissão

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,16	,859	,485	,892
Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,35	,776	,653	,884
Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,45	,794	,625	,885
Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,23	,856	,616	,885
Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,42	,831	,593	,886
Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,09	,801	,670	,883
Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,71	,997	,572	,888
Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	3,93	,951	,625	,885
Uso das últimas tecnologias	3,65	1,003	,572	,888
Reconhecimento social que proporciona	3,61	1,035	,597	,887
Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,03	,896	,648	,883
Autonomia e liberdade	4,17	,817	,668	,883

Para a escala que avalia os fatores considerados para a escolha de uma profissão, as estatísticas de consistência interna apresentam um valor médio para o Alfa de Cronbach de 0,885, o que significa que a escala tem uma boa consistência interna. Todos os itens apresentam Correlação Item-Total superior ao mínimo exigido (0,30) e estão correlacionados de forma positiva com a escala. Observa-se que o valor do Alfa de Cronbach é muito homogêneo, variando de 0,883 a 0,892.

Na tabela 77 apresentam-se os valores da Correlação de Item Total Corrigido e do Alfa de Cronbach da escala utilizada para apurar a Preposição do Valor para o Empregado que é desejada pelos *millennials* da RNP aquando da escolha de uma organização para trabalhar.

Tabela 77 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é desejada para uma organização

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,28	,821	,647	,910
Oportunidades de valorização profissional	4,32	,786	,701	,908
Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,40	,805	,634	,911
Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,00	,893	,588	,912
Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,01	,892	,710	,907
Oportunidades de progressão na carreira	4,34	,787	,702	,908
Consciência social e ambiental da empresa	4,00	,887	,741	,906
Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,14	,881	,685	,908
Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,11	,845	,741	,906
Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,65	1,087	,554	,915
Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,65	1,022	,677	,909
Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,12	,873	,722	,907
Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,61	1,083	,426	,921

Os valores do Alfa de Cronbach dos fatores que são considerados na escala que é utilizada para a escolha de uma organização, variam entre os 0,907 e os 0,921, sendo que o valor médio é de 0,909. Valor que significa uma excelente consistência interna da escala. No que respeita à Correlação Item-Total, todos os itens apresentam valores entre os 0,426 e os 0,741, superior ao mínimo exigido (0,30). Por serem valores muito homogêneos, a eliminação de qualquer um dos itens não incrementaria o valor do Alfa de Cronbach.

Na tabela 78 estuda-se a consistência interna da escala que foi utilizada para conhecer o que os *millennials* perspetivam para o seu futuro profissional.

Tabela 78 - Estatística de consistência interna da escala utilizada para perceber as perspetivas futuras

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Criar emprego próprio	2,90	1,131	,238	,590
Ingressar ou continuar numa empresa privada	3,31	1,066	,175	,601
Ingressar ou continuar na função pública	3,29	1,153	,268	,584
Ingressar ou continuar nas Forças Armadas	2,92	1,490	,259	,587
Ingressar ou continuar nas Forças de Segurança	2,67	1,413	,364	,562
Emigrar	2,59	1,256	,192	,599
Continuar na atual situação profissional	2,72	1,409	,165	,608
Ter uma profissão para a vida inteira	3,45	1,216	,165	,604
Ter várias profissões ao longo da vida	2,84	1,167	,198	,598
Ter mais do que uma profissão ao mesmo tempo	2,76	1,133	,358	,568
Privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento	2,65	1,128	,393	,561
Privilegiar a carreira em prejuízo da família	2,40	1,213	,369	,564

Para a escala que pretende aferir sobre o futuro profissional dos *millennials*, as estatísticas de consistência interna apresentam um valor médio para o Alfa de Cronbach de 0,585, o que significa que a escala tem uma consistência interna pobre. A maioria dos itens apresentam correlação item-total inferior ao mínimo exigido (0,30), excepcionando-se os itens: ingressar ou continuar nas Forças de Segurança; ter mais do que uma profissão ao mesmo tempo; privilegiar teletrabalho ou horário flexível em prejuízo do vencimento; privilegiar a carreira em prejuízo da família. Apenas estes itens podem ser considerados, sendo a sua consistência pobre.

Na tabela 79 podem observar-se os valores que definem a consistência interna da escala utilizada para avaliar a PVE que é percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar.

Tabela 79 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é percecionada na profissão militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,02	1,126	,591	,909
Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,41	1,061	,772	,902
Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,38	1,189	,629	,908
Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,68	1,051	,686	,905
Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,05	1,137	,640	,907
Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,73	1,026	,708	,905
Permite teletrabalho e horário flexível	2,68	1,180	,557	,911
Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,10	,956	,525	,911
Usa as tecnologias mais recentes	3,31	1,120	,645	,907
Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,48	1,084	,730	,904
Rege-se por elevados valores éticos e morais	3,91	1,070	,610	,908
Permite autonomia e liberdade	3,18	1,175	,667	,906

As estatísticas de consistência interna da escala que pretende apurar a PVE que é percecionada na profissão militar pelos *millennials* da RNP apresentam um valor para o Alfa de Cronbach entre os 0,905 e os 0,911, o que significa que a escala tem uma consistência interna excelente. Todos os itens apresentam Correlação Item-Total superior ao mínimo exigido de 0,30 e estão correlacionados de forma positiva com a escala.

A estatística de consistência interna da escala utilizada para avaliar a PVE que é percecionada pelos *millennials* da RNP na organização militar encontra-se na tabela 80.

Tabela 80 - Estatística de consistência interna da escala da PVE que é percecionada para a organização militar

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Situação financeira das Forças Armadas	3,10	1,114	,626	,941
A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,37	1,103	,786	,936
O ambiente de trabalho	3,44	1,049	,766	,937
A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,11	1,092	,660	,940
A missão e as atividades que desenvolve	3,59	1,097	,789	,936
As oportunidades de progressão na carreira	3,59	1,111	,782	,937
As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,52	1,061	,798	,936
Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,79	1,042	,684	,940
Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,70	1,074	,808	,936
Participar em missões internacionais	3,80	1,165	,680	,940
Imagem de que usufruem no seio da população	3,50	1,114	,777	,937
A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,70	1,054	,809	,936
Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc ...	3,45	1,152	,490	,946

Para a escala que é utilizada para apurar a PVE que é percecionada organização militar pelos *millennials* da RNP, as estatísticas de consistência interna apresentam um valor para o

Alfa de Cronbach de 0,937, o que significa que a escala tem uma consistência interna excelente. Todos os itens apresentam correlação item-total superior ao mínimo exigido de 0,30 e estão correlacionados de forma positiva com a escala, pelo que não se dispensa nenhum.

Na tabela 81 encontram-se os valores que permitem avaliar as estatísticas de consistência interna da escala que é utilizada para conhecer quais os fatores mais e menos atrativos na profissão militar para os *millennials* da RNP.

Tabela 81 - Estatística de consistência interna da escala utilizada para perceber os fatores mais atrativos nas FA

FATORES EM AVALIAÇÃO	Média	Desvio Padrão	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Risco físico que lhe está associado	2,88	1,122	,552	,943
Desafio e aventura que possibilita	3,75	1,087	,748	,939
Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos	2,84	1,100	,627	,941
Exigência física que lhe está associada	3,45	1,109	,698	,940
Possibilidade de participar em missões de paz	3,96	1,105	,658	,941
Valorização e reconhecimento no mercado de trabalho	3,56	1,175	,740	,939
Possibilidade de ser colocado longe de casa	2,35	1,228	,488	,945
Valores exigidos: sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina	3,83	1,059	,741	,939
Regras, organização e hierarquias bem definidas	3,69	1,075	,741	,939
Atividades desenvolvidas	3,67	1,056	,819	,937
Práticas que lhe são inerentes: formaturas, cerimónias militares, etc...	3,54	1,165	,780	,938
Vencimento	3,34	1,154	,624	,941
Permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais	2,99	1,185	,725	,939
Perspetivas futuras de carreira	3,47	1,180	,767	,938
Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entreaajuda e espírito de corpo	3,97	1,055	,713	,939
Progressão na carreira baseada no tempo de serviço em detrimento do mérito	3,45	1,244	,705	,940

Em relação à escala utilizada para perceber quais os fatores mais e menos atrativos inerentes à profissão militar o valor do Alfa de Cronbach é de 0,939, que corresponde a uma consistência interna de excelência. Todas as 16 variáveis conseguem fazer uma excelente medição da dimensão em causa. Todos os itens apresentam uma Correlação Item-Total superior ao mínimo exigido de 0,30 e a eliminação de qualquer um dos itens não incrementaria o valor do Alfa de Cronbach.

Anexo G – Inferências estatísticas

A inferência estatística permite ao investigador retirar conclusões para uma população a partir de dados observados de uma amostra. Isto é: a inferência estatística “permite obter generalizações aplicáveis a indivíduos que não tenham sido observados” (Laureano, 2013, p. 11). Generalizações que são confirmadas ou não, por testes de hipótese que testam suposições que são levantadas para uma população, a partir de uma amostra.

Para Pedrosa e Gama (2004, p.442), citado por Laureano (2013, p. 11), o teste de hipótese não é mais do que um processo estatístico que permite tirar conclusões do tipo sim ou não sobre uma população, a partir de uma amostra dessa população. Para tal, são levantadas sempre duas hipóteses: a hipótese nula (H_0) e a hipótese alternativa. A hipótese nula corresponde à afirmação mais restritiva e é aquela que se julga inverosímil. A hipótese alternativa corresponde à afirmação contrária à hipótese nula e é aquela que se julga verosímil.

A seleção da hipótese a considerar fez-se através da aplicação do procedimento estatístico, que nos dá informação sobre a existência de evidências estatísticas para rejeitar a H_0 . Caso existam, rejeita-se H_0 e aceita-se a hipótese alternativa, admitindo a afirmação feita nela como verdadeira. Caso contrário, não se rejeita H_0 e considera-se a afirmação contida nela como verdadeira. O nível de significância adotado para rejeitar as hipótese nulas será $p < 0,05$, que corresponde a uma probabilidade de rejeição errada de 5%.

Para testar as hipóteses de investigação enunciadas no nosso estudo, referentes à PVE desejada e percecionada, foram utilizadas as técnicas paramétricas do Teste t-student para uma amostra, visto ser o teste recomendado quando se tem uma variável quantitativa e se pretende ver se a sua média é diferente, maior ou menor que um determinado valor (Laureano, 2013, p. 27).

Para testar as hipóteses de investigação que respeitam ao apuramento do desvio da PVE entre a desejada e a percecionada, foi utilizada o Teste t-student para comparação de amostras emparelhadas (comparação de médias em dois grupos). Pois, segundo Laureano (2013, p. 38) o teste paramétrico t para duas amostras emparelhadas aplica-se quando se tem duas variáveis quantitativas correlacionadas e se pretende comparar as suas médias para os mesmos indivíduos.

A nossa análise consistiu em verificar se a média de cada componente da escala da PVE desejada ou percecionada pelos *millennials* da RNP é superior a um determinado valor, que mediante a componente em estudo, pode ser 2, 3 ou 4. Para tal, foram levantadas as seguintes hipóteses:

H0 – A média da componente é igual ou inferior a 4

H1: A média da componente é superior a 4

ou

H0 – A média da componente é igual ou inferior a 3

H1: A média da componente é superior a 3

ou

H0 – A média da componente é igual ou inferior a 2

H1: A média da componente é superior a 2

Uma vez que estamos perante uma grande amostra ($n=1555>30$) considerou-se que pela aplicação do Teorema do Limite Central se pode dizer que a média amostral é aproximadamente normal, considerando-se assim que todas as variáveis seguem uma distribuição normal (Laureano, 2013, p. 25).

Com este pressuposto cumprido efetuou-se para cada componente das escalas da PVE o teste paramétrico t para uma amostra, constando as conclusões nas tabelas que se seguem.

Na tabela 82 observa-se os resultados dos testes efetuados para as componentes da escala da PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma profissão.

Tabela 82 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE desejada para uma profissão

COMPONENTES DA ESCALA DA PVE PROFISSÃO			95% Intervalo de Confiança da Diferença				Hipóteses	Decisão	Com 95% de Confiança a média para uma população está compreendida entre:
			Sig	Inf	Sup				
1	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,16	,000	,12	,21	Teste t para um valor de 4	H0: Média ≤ 4 H1: Média> 4	Como Sig < 0,05, rejeita-se H0 (aceita-se H1)	4,12 a 4,21
2	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,35	,000	,31	,39				4,31 a 4,39
3	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,45	,000	,41	,49				4,41 a 4,49
4	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,23	,000	,19	,27				4,19 a 4,27
5	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,42	,000	,38	,47				4,38 a 4,47
6	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,09	,000	,05	,13				4,05 a 4,13
7	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)		,000	,66	,76	Teste t para um valor de 3	H0: Média ≤ 3 H1: Média > 3	Como Sig < 0,05, rejeita-se H0 (aceita-se H1)	3,66 a 3,76
8	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede		,000	,89	,98				3,89 a 3,98
9	Uso das últimas tecnologias		,000	,60	,70				3,60 a 3,70
10	Reconhecimento social que proporciona		,000	,56	,66				3,56 a 3,66
11	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,03	,235	-,02	,07	Teste t para um valor de 4	H0: Média ≤ 4 H1: Média> 4	Como Sig/2 > 0,05, não se rejeita H0	Média inferior a 4
12	Autonomia e liberdade	4,17	,000	,13	,21			Rejeitar H0	4,13 a 4,21

Existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da avaliação das componentes de 1 a 6 e a 12 é superior a 4 ($p\text{-value} < 0,001$), medida numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante). Para as componentes de 7 a 11, existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da sua avaliação é superior a 3. A decisão foi tomada para um nível de significância máximo de 0,05. Estima-se que, com 95% de confiança, a média da avaliação de cada uma das componentes na população em estudo, está compreendida entre os valores vertidos na tabela supra.

Os resultados dos testes efetuados para as componentes da escala da PVE desejada pelos *millennials* da RNP para uma organização são os que se encontram na tabela 83.

Tabela 83 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE desejada para uma organização

COMPONENTES DA ESCALA DE PVE - ORGANIZAÇÃO				95% Intervalo de Confiança da Diferença			Hipóteses	Decisão	Com 95% de Confiança a média para uma população está compreendida entre:
			Sig	Inf	Sup				
1	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,28	,000	,24	,32	Teste t para um valor de 4	H0: Média ≤ 4 H1: Média > 4	Como Sig < 0,05, rejeita-se H0 (aceita-se H1)	4,24 a 4,32
2	Oportunidades de valorização profissional	4,32	,000	,29	,36				4,29 a 4,36
3	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,40	,000	,36	,44				4,36 a 4,44
4	Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,00	,842	-,04	,05			Como Sig/2 > 0,05, não se rejeita H0	Média menor ou igual a 4
5	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,01	,776	-,04	,05				
6	Oportunidades de progressão na carreira	4,34	,000	,30	,38				4,30 a 4,38
7	Consciência social e ambiental da empresa	4,00	,977	-,04	,04			Não rejeitar H0	Média menor ou igual a 4
8	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,14	,000	,10	,19			Rejeita-se H0	4,10 a 4,19
9	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,11	,000	,06	,15				4,06 a 4,15
10	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,65	,000	,59	,70	Teste t para um valor de 3	H0: Média ≤ 3 H1: Média > 3	Rejeitar H0	3,59 a 3,70
11	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,65	,000	,60	,70				3,60 a 3,70
12	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,12	,000	,08	,16	Teste t para uma média de 4	H0: Média ≤ 4 H1: Média > 4	Rejeitar H0	4,08 a 4,16
13	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc .	3,61	,000	,56	,67	Teste t para um valor de 3	H0: Média ≤ 3 H1: Média > 3	Rejeitar H0	3,56 a 3,67

Existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da avaliação das componentes de 1, 2, 3, 6, 8, 9 e 12 é superior a 4 ($p\text{-value} < 0,001$), medida numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante). Para as componentes de 10, 11 e 13 existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da sua avaliação é superior a 3. A decisão foi tomada para um nível de significância máximo de 0,05. Estima-se que, com 95% de confiança, a média da avaliação de cada uma das componentes na população em estudo, está compreendida entre os valores vertidos na tabela supra.

Na tabela 84 observam-se os resultados dos testes efetuados para as componentes da escala da PVE percecionada pelos *millennials* da RNP na profissão militar.

Tabela 84 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE percecionada na profissão militar

COMPONENTES DA ESCALA DA PVE -PROFISSÃO MILITAR		Média	Sig	95% Intervalo de Confiança da Diferença		Hipóteses	Decisão	Com 95% de Confiança a média está compreendida entre:
				Inf	Sup			
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,02	,417	-,03	,08	H0: Média $\leq$ 3 H1: Média > 3	Não rejeitar H0	Média inferior ou igual a 3 Valores
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,41	,000	,35	,46		Rejeitar H0 (aceita-se H1)	3,35 a 3,46
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,38	,000	,32	,43			3,32 a 3,43
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,68	,000	,62	,73			3,62 a 3,73
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,05	,090	-,01	,11			3,04 a 3,16
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,73	,000	,68	,78			3,68 a 3,78
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,68	,000	,63	,74	H0: Média $\leq$ 2 H1: Média > 2	Rejeitar H0	2,63 a 2,74
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,10	,000	1,05	1,14	H0: Média $\leq$ 3 H1: Média > 3	Rejeitar H0	4,05 a 4,14
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,31	,000	,25	,36			3,25 a 3,36
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,48	,000	,42	,53			3,42 a 3,53
12	Rege-se por elevados valores éticos e morais	3,91	,000	,86	,97			3,86 a 3,97
13	Permite autonomia e liberdade	3,18	,000	,12	,24			3,12 a 3,24

A observação da tabela 84 mostra que existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da avaliação das componentes 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 e 13 é superior a 3 (p-value <0,001), medida numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante). Para a componente 7 existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da sua avaliação é superior a 2. No que respeita à componente 1 existem evidências estatísticas para afirmar que a média é inferior ou igual a 3. A decisão foi tomada para um nível de significância máximo de 0,05. Estima-se que, com 95% de confiança, a média da avaliação de cada uma das componentes na população em estudo, está compreendida entre os valores vertidos na tabela supra.

Na tabela 85 observa-se os resultados dos testes efetuados para as componentes da escala da PVE desejada pelos *millennials* da RNP na organização militar.

Tabela 85 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala da PVE percebida na organização militar

COMPONENTES DA ESCALA DE PVE – ORGANIZAÇÃO MILITAR		Média	Sig	95% Intervalo de Confiança da Diferença		Teste	Hipóteses	Decisão	Com 95% de Confiança a média está compreendida entre:
				Inf	Sup				
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,10	,000	,04	,16	Teste t para uma média de 3 valores	H0: Média ≤ 3 H1: Média > 3	Rejeitar H0 (aceita-se H1)	3,04 a 3,16
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,37	,000	,31	,42				3,31 a 3,42
3	O ambiente de trabalho	3,44	,000	,38	,49				3,38 a 3,49
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,11	,000	,06	,16				3,06 a 3,16
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,59	,000	,54	,65				3,54 a 3,65
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,59	,000	,54	,65				3,54 a 3,65
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,52	,000	,46	,57				3,46 a 3,57
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,79	,000	,73	,84				3,73 a 3,84
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,70	,000	,65	,76				3,65 a 3,76
10	Participar em missões internacionais	3,80	,000	,74	,86				3,74 a 3,86
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,50	,000	,44	,55				3,44 a 3,55
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,70	,000	,64	,75				3,64 a 3,75
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc	3,45	,000	,40	,51				3,40 a 3,51

A observação da tabela 85 permite concluir que existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da avaliação das componentes é superior a 3 ($p\text{-value} < 0,001$), medida numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante). A decisão foi tomada para um nível de significância máximo de 0,05. Estima-se que, com 95% de confiança, a média da avaliação de cada uma das componentes na população em estudo, está compreendida entre os valores vertidos na tabela supra.

Na tabela 86 observa-se os resultados dos testes efetuados para as componentes da escala da PVE, no que respeita à atratividade da profissão militar.

Tabela 86 - Teste paramétrico t para uma amostra aplicado à escala utilizada para apurar os fatores mais atrativos da profissão militar

COMPONENTES DA ESCALA DE PVE -ATRATIVIDADE PROFISSÃO MILITAR			Média	Sig	95% Intervalo de Confiança da Diferença		Teste	Hipóteses	Decisão	Com 95% de Confiança a média para uma população está compreendida entre:
		Inf			Sup					
1	Risco físico que lhe está associado	2,88	,000	,82	,93	Teste t para uma média de 2 valores	H0: Média ≤ 2 H1: Média> 2	Rejeitar H0 (aceita-se H1)	2,82 a 2,93	
2	Desafio e aventura que possibilita	3,75	,000	,70	,81	Teste t para uma média de 3 valores	H0: Média ≤ 3 H1: Média> 3		3,70 a 3,81	
3	Partilha diária de espaços, como dormitório e banhos	2,84	,000	,78	,89	Teste t para uma média de 2 valores	H0: Média ≤ 2 H1: Média> 2		2,78 a 2,89	
4	Exigência física que lhe está associada	3,45	,000	,39	,50	Teste t para uma média de 3 valores	H0: Média ≤ 3 H1: Média> 3		3,39 a 3,50	
5	Possibilidade de participar em missões de paz	3,96	,000	,90	1,01				3,90 a 4,01	
6	Valorização e reconhecimento no mercado de trabalho	3,56	,000	,51	,62				3,51 a 3,62	
7	Possibilidade de ser colocado longe de casa	2,35	,000	,29	,41	Teste t para uma média de 2 valores	H0: Média ≤ 2 H1: Média> 2		2,29 a 2,41	
8	Valores exigidos: sentido do dever, ética do serviço, lealdade e disciplina	3,83	,000	,78	,88	Teste t para uma média de 3 valores	H0: Média ≤ 3 H1: Média> 3		3,78 a 3,88	
9	Regras, organização e hierarquias bem definidas	3,69	,000	,64	,75				3,64 a 3,75	
10	Atividades desenvolvidas	3,67	,000	,62	,72				3,62 a 3,72	
11	Práticas que lhe são inerentes: formaturas, cerimónias militares, cumprimento com continência, etc...	3,54	,000	,48	,60				3,48 a 3,60	
12	Vencimento	3,34	,000	,29	,40				3,29 a 3,40	
13	Permanente disponibilidade, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais	2,99	,000	,93	1,05	Teste t para uma média de 2 valores	H0: Média ≤ 2 H1: Média> 2		2,93 a 3,05	
14	Perspetivas futuras de carreira	3,47	,000	,41	,53	Teste t para uma média de 3 valores	H0: Média ≤ 3 H1: Média> 3		3,41 a 3,53	
15	Valores cultivados: camaradagem, solidariedade, entreajuda e espírito de corpo	3,97	,000	,91	1,02				3,91 a 4,02	
16	Progressão na carreira baseada no tempo de serviço em detrimento do mérito	3,45	,000	,39	,51				3,39 a 3,51	

A observação da tabela 86 permite concluir que existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da avaliação das componentes 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15 e 16 é superior a 3 (p-value < 0,001), medida numa escala de 1 (nada atrativo) a 5 (muito atrativo).

Também se pode afirmar que existem evidências estatísticas em como a média da avaliação das componentes 1, 3, 7 e 13 é superior a 2. A decisão foi tomada para um nível de significância máximo de 0,05. Estima-se que, com 95% de confiança, a média da avaliação de cada uma das componentes na população em estudo, está compreendida entre os valores vertidos na coluna direita da tabela supra.

Verificando-se que a PVE desejada e a PVE percecionada são duas variáveis quantitativas e que se pretende apurar se as médias entre as componentes equiparáveis das escalas são diferentes, usou-se o teste t para duas amostras emparelhadas.

Para aplicar o teste houve a necessidade de analisar se a variável diferença, isto é, a avaliação da PVE desejada menos a avaliação da PVE percecionada de cada componente, segue uma distribuição normal na população. Como se está a comparar duas características referentes aos mesmos indivíduos, verifica-se relação entre as amostras, logo, o emparelhamento das amostras está verificado (Laureano, 2013, p. 41). A relação entre as amostras é confirmada pelo cálculo do coeficiente de correlação linear de Person que revela uma relação forte e direta na diferença de todas as variáveis.

Como se tem uma grande amostra ($n = 1555 > 30$), pela aplicação do Teorema do Limite Central pode considerar-se que a variável diferença segue uma distribuição normal, pelo que se pode efetuar o teste t para duas amostras emparelhadas (Laureano, 2013, p. 41).

Na tabela 87 observam-se os resultados da análise das hipóteses que testam a diferença entre a PVE percecionada para a organização militar e a PVE desejada para uma organização.

Tabela 87 - Teste paramétrico t para duas amostras - PVE desejada para uma profissão vs a percecionada na profissão militar

COMPONENTES DA ESCALA DE PVE – PROFISSÃO MILITAR		Média	Média da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença			Teste	Hipóteses	Decisão	Para uma população, verifica-se com 95% de Confiança, que a média da componente da PVE percecionada é inferior à média da componente da PVE desejada entre:
				Sig	Inf	Sup				
1	Profissão bem remunerada. Salário acima da média	3,02	-1,140	0,000	-1,210	-1,071	Teste t para duas amostras emparelhadas	H0: A média da avaliação da componente da escala da PVE da Profissão Militar é igual ou superior à média da avaliação da componente da escala de PVE da Profissão H1: A média da avaliação da componente da escala da PVE da Profissão Militar é menor à média da avaliação da componente da escala de PVE da Profissão	Como Sig/2= 0,000/2 < 0,001<0,05 rejeita-se H0, ou seja, aceita-se H1	1,210 a 1,071
	Salário, compensação financeira que pode proporcionar	4,16								
2	Permite e estimula o desenvolvimento profissional	3,41	-945	0,000	-1,004	-886				0,886 a 1,004
	Oportunidade de desenvolvimento de competências profissionais	4,35								
3	Garante estabilidade no emprego, é uma profissão para a vida	3,38	-1,073	0,000	-1,138	-1,007				1,007 a 1,138
	Estabilidade e segurança futura, profissão para a vida	4,45								
4	Permite progressão na carreira e alcançar postos de chefia	3,68	-552	0,000	-614	-491				0,491 a 0,614
	Oportunidade de progressão na carreira. Oportunidade de ser líder	4,23								
5	Permite equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	3,05	-1,375	0,000	-1,443	-1,307				1,307 a 1,443
	Equilíbrio entre vida profissional e familiar	4,42								
6	Desenvolve atividades desafiantes e importantes	3,73	-363	0,000	-421	-306				0,306 a 0,421
	Conteúdo, propósito do trabalho desenvolvido	4,09								
7	Permite teletrabalho e horário flexível	2,68	-1,028	0,000	-1,097	-959	0,959 a 1,097			
	Flexibilidade (Possibilidade de teletrabalho e horário flexível)	3,71								
8	Exige trabalho em equipa. Trabalho colaborativo e em rede	4,10	,163	0,000	,105	,220	superior de 0,105 a 0,220			
	Trabalho em equipa, Trabalho colaborativo e em rede	3,93								
9	Usa as tecnologias mais recentes	3,31	-343	0,000	-407	-280	0,280 a 0,407			
	Uso das últimas tecnologias	3,65								
10	Permite promoção, ascensão social, reconhecimento social	3,48	-134	0,000	-198	-070	0,070 a 0,198			
	Reconhecimento social que proporciona	3,61								
11	Rege-se por elevados valores éticos e morais	3,91	-113	0,000	-174	-052	0,052 a 0,174			
	Conteúdo ético e moral da atividade desenvolvida	4,03								
12	Permite autonomia e liberdade	3,18	-994	0,000	-1,059	-930	0,930 a 1,059			
	Autonomia e liberdade	4,17								

Da análise da tabela 87 verifica-se que existem evidências estatísticas para se afirmar que na população da qual faz parte a amostra (*millennials* da RNP) a média da avaliação da PVE percecionada na profissão militar é significativamente inferior à média da avaliação da PVE desejada. Isto é: a PVE desejada para uma profissão é superior em todos os itens à PVE percecionada na profissão militar, exceto no item 8 – Trabalho em equipa, onde a PVE percecionada é superior à desejada.

Na tabela 88 observam-se os resultados da análise das hipóteses que testam a diferença entre a PVE percecionada para a organização militar e a PVE desejada para uma organização.

Tabela 88 - Teste paramétrico t para duas amostras - PVE desejada para uma organização vs a percecionada na organização militar

COMPONENTES DA ESCALA DE PVE ORGANIZAÇÃO MILITAR vs ORGANIZAÇÃO		Média	Média da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença			Hipóteses	Decisão	Verifica-se, com 95% de Confiança, que a média da componente da PVE percecionada é inferior à média da componente da PVE desejada entre:	
				Sig	Inf	Sup				
1	Situação financeira das Forças Armadas	3,10	-1,180	,000	-1,244	-1,116	Teste t para duas amostras emparelhadas	H0: A média da avaliação da componente da escala da PVE da Organização Militar é igual ou superior à média da avaliação da componente da escala de PVE da Organização H1: A média da avaliação da componente da escala da PVE da Organização Militar é menor à média da avaliação da componente da escala de PVE da Organização	Como Sig/2= 0,000/2 < 0,001<0,05 Rejeita-se H0, ou seja, aceita-se H1	1,116 a 1,244
	Saúde e sustentabilidade financeira da empresa	4,28								
2	A valorização profissional e pessoal que proporciona	3,37	-0,956	,000	-1,016	-0,895				0,895 a 1,016
	Oportunidades de valorização profissional	4,32								
3	O ambiente de trabalho	3,44	-0,960	,000	-1,019	-0,902				0,902 a 1,019
	Ambiente no trabalho. Relacionamento entre as pessoas	4,40								
4	A localização dos locais de trabalho e a acessibilidade	3,11	-0,895	,000	-0,963	-0,827				0,827a 0,963
	Localização e acessibilidade do local de trabalho	4,00								
5	A missão e as atividades que desenvolve	3,59	-0,413	,000	-0,477	-0,349				0,349 a 0,477
	Atividade desenvolvida e o impacto que tem na sociedade	4,01								
6	As oportunidades de progressão na carreira	3,59	-0,745	,000	-0,805	-0,685				0,685 a 0,805
	Oportunidades de progressão na carreira	4,34								
7	As práticas que desenvolve no âmbito social e ambiental	3,52	-0,483	,000	-0,542	-0,424				0,424 a 0,542
	Consciência social e ambiental da empresa	4,00								
8	Os cuidados médicos e benefícios sociais que proporciona	3,79	-0,358	,000	-0,415	-0,300				0,300 a 0,415
	Benefícios sociais (seguro de saúde, planos de reforma) oferecidos	4,14								
9	Os valores, procedimentos e práticas que caracterizam as FA	3,70	-0,401	,000	-0,460	-0,343	0,343 a 0,460			
	Cultura organizacional da empresa (Regras, práticas e valores)	4,11								
10	Participar em missões internacionais	3,80	0,152	,000	0,082	0,223	Superior 0,082 a 0,223			
	Oportunidade de fazer uma carreira internacional	3,65								
11	Imagem de que usufruem no seio da população	3,50	-0,154	,000	-0,219	-0,088	0,088 a 0,219			
	Relevância do nome da empresa no mercado ou na sociedade	3,65								
12	A eficiência no cumprimento das suas atividades	3,70	-0,424	,000	-0,483	-0,365	0,365 a 0,483			
	Qualidade dos produtos ou serviços produzidos	4,12								
13	Benefícios pessoais que proporciona: ginásio, TLM, etc	3,45	-0,160		-0,224	-0,096	0,096 a 224			
	Benefícios pessoais: Ginásio, parque de estacionamento, TLM, etc	3,61								

Da análise da tabela 88 verifica-se que existem evidências estatísticas para se afirmar que na população da qual faz parte a amostra (*millennials* da RNP) a média da avaliação da PVE percecionada na organização militar é significativamente inferior à média da avaliação

da PVE desejada para uma organização. Isto é: a PVE desejada para uma organização é superior em todos os itens à PVE percecionada na organização *militar*, exceto no item 10 – Participar em missões internacionais, onde a PVE percecionada é superior à desejada.