

Ana Luísa de Carvalho Pinto Neto

Os desafios da Gestão de Recursos Humanos perante a geração *Millennial*

Relatório de Estágio em Mestrado de Gestão, orientado por
Prof. Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Junho/2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Luísa de Carvalho Pinto Neto

**Os desafios da Gestão de Recursos Humanos perante a
geração *Millennial***

Relatório de Estágio em Mestrado de Gestão, apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Coimbra, 2018

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero deixar um agradecimento ao Grupo CH por me ter dado a oportunidade de estagiar nas suas instalações durante cinco meses. Agradeço, em particular, à Raquel Ribeiro, que ficou responsável por mim durante este período, pelos conhecimentos e confiança transmitidos. Sem dúvida que lhe devo toda a minha evolução pessoal e profissional.

Em segundo lugar deixo um agradecimento muito especial à minha família por sempre me ter apoiado mesmo nos momentos mais complicados.

Por último, um agradecimento à minha orientadora, a Professora Teresa Oliveira, por me ter ajudado com a realização do presente relatório.

Resumo

Este trabalho apresenta-se como o relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido no Grupo CH desde o dia 5 de fevereiro até 15 de junho. O referido estágio foi efetuado no domínio da Gestão de Projetos, numa das empresas do Grupo CH: a *CH Academy*.

O objetivo principal do estágio foi perceber o Sistema de Formação-Ação, num projeto com pequenas e médias empresas de Aveiro. No que ao tema de reflexão diz respeito, a geração *Millennial* foi o tema escolhido com o objetivo de melhor compreender a gestão mais apropriada para as especificidades desta geração.

A nível individual, e tendo em conta que este foi o primeiro contacto com o mundo empresarial, evoluí em vários níveis: tornei-me independente e autónoma na realização das minhas tarefas diárias. Além disso, aprendi a lidar com vários tipos de clientes e a minha capacidade de resolução de problemas também aumentou bastante, uma vez que fiquei quase totalmente responsável pelo projeto. Com este projeto consegui também melhorar a minha capacidade de gestão do *stress* por ter prazos para cumprir, o que considero fundamental para o futuro.

O contacto com gestão de projetos foi, sem dúvida, um primeiro passo bastante importante para o meu desenvolvimento profissional que em muito influenciará o meu futuro.

Palavras-chave:

Gestão de Recursos Humanos; *Millennial*; *Skill*; *Performance*; Agentes de mudança

Abstract

The present work presents itself as an internship report to obtain the Master Degree in Management by Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. The internship took place at CH Group, for five months, and was focused on the level of Project Management at one of the Group's Company called: CH Academy.

The main focus was to understand one type of projects called "Formação-Ação" in a project with small companies from Aveiro. The reflection theme chosen was the "*Millennial* generation" with the focus of understanding the appropriate kind of management for this specific generation.

At an individual level, and as this was my first contact with the business world, I evolved in many ways: I became independent when doing my daily tasks. Besides this, I learnt how to deal with different types of clients and my ability to solve problems also increased as I was almost totally responsible for this project. I was also able to improve my ability of managing stress levels due to deadlines.

Project management was definitely a great and important first step for my professional growth that it will influence my future for sure.

Key words:

Human Research Management; Millennial; Skill; Performance; Agents of Change

Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo	III
Abstract	IV
Introdução	1
1. Revisão teórica	3
1.1. Principais agentes de mudança	6
1.2. Organizações 2.0.....	8
1.3. Knowmad – O trabalhador do conhecimento	9
1.4. A geração Millennial	10
1.5. Ambição dos Millenials	12
1.6. Os valores sociais	13
1.7. A gestão de Recursos Humanos e os Millennials.....	13
2. O estágio.....	16
2.1. O Grupo CH	16
2.1.1. Presença no Mundo	17
2.1.2. Missão, Visão, Valores	18
2.1.3. Responsabilidade Social.....	19
2.1.5. Benefícios para os funcionários	20
2.1.6. CH Academy	22
2.2. Tarefas desempenhadas	23
2.3. Análise Crítica.....	25
Conclusão.....	29
Bibliografia.....	31

Introdução

Hoje em dia é cada vez mais importante que as empresas estejam atentas aos pedidos e exigências da mais recente geração que está agora no mercado de trabalho. Com diferentes propósitos, valores e ambições, os indivíduos da geração *Millennial* constituem um desafio para a gestão de recursos humanos. É ao nível do departamento de gestão de pessoas que deverão ser articuladas as atividades que contribuem para a efetividade dos benefícios mútuos da e na relação de emprego, que se traduzem, não só, na capacidade de atrair como também de motivar e reter indivíduos.

É neste âmbito que surge o presente relatório de estágio. Embora o estágio tenha sido na área de Gestão de Projetos, o relatório terá uma componente de reflexão acerca desta geração, sendo que estes dois temas se complementam. O projeto onde estive inserida tem como objetivo dar formação aos trabalhadores de cada empresa pertencente ao projeto para que consigam evoluir e desempenhar cada vez melhor as suas funções. A formação é vista, hoje em dia, como uma ferramenta básica e essencial para acompanhar as mudanças que têm sido observadas no mundo do trabalho, onde deixam de ser normais os empregos rotineiros, para toda a vida, e onde sejam necessários apenas conhecimentos básicos. Esta é vista também como um suporte que consegue manter a competitividade das organizações, uma vez que este é um dos principais objetivos de cada organização – manter-se competitiva no mercado em que está inserida. Assim sendo, a formação poderá beneficiar quer a entidade, quer o indivíduo, uma vez que através da mesma poder-se-á aumentar a qualificação dos indivíduos, melhorar o ambiente de trabalho de cada empresa, melhorar o trabalho em equipa e as expectativas dos trabalhadores, melhorar os conhecimentos para tomada de decisões importantes e, conseqüentemente, abrir novas perspetivas dentro da organização (Lloret & Sánchez, 2005). Este ambiente empresarial é um ambiente que os *Millennials* procuram uma vez que estes valorizam a aprendizagem e a oportunidade de crescimento dentro de cada organização.

Assim, é sobre este tema que este relatório se vai debruçar com o objetivo de perceber como é que o mercado de trabalho tem que se adaptar a esta geração. Para isto, será feita uma revisão teórica que tem como suporte vários artigos apresentados

na bibliografia e que tem como objetivo identificar os principais modelos de Gestão de Recursos Humanos. Seguidamente, serão apresentados os agentes de mudança que serão responsáveis por uma alteração nas capacidades/*skills* exigidas no mundo do trabalho. Conceitos como “Organizações 2.0” e “*Knowmad*”, serão também abordados até entrar no tema “*Geração Millennial*”, onde serão exploradas vertentes como a sua ambição, os seus valores sociais e, por fim, a Gestão de Recursos Humanos e a forma como esta tem que se adaptar para esta geração.

1. Revisão teórica

No âmbito das organizações do século XXI, é cada vez mais destacável o papel estratégico do ambiente interno e externo das organizações. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sido cada vez mais aceite como meio para melhorar o progresso organizacional. Guest (2017), argumenta que a Gestão de Recursos Humanos é influenciada a performance organizacional, bem como está também ligada ao nível de bem-estar dos trabalhadores. Assim sendo, e como cada vez é mais importante valorizar e providenciar bem-estar aos trabalhadores de cada organização, uma vez que são estes quem trabalha pela empresa, a mudança que se verificou no mundo organizacional, permitiu que a Gestão de Recursos Humanos crescesse e se tornasse uma peça fundamental para cada organização.

Guest (2017), também refere que um aumento nas práticas de GRH pode levar a um aumento na performance, na satisfação dos trabalhadores e no nível de comprometimento destes com a organização, no entanto, é de notar que o mesmo aumento pode também elevar os níveis de *stress*. Isto pode acontecer porque práticas de GRH que estão associadas a alta performance podem levar à intensificação do trabalho e, conseqüentemente, a aumentos nos níveis de *stress*. Assim, existe uma linha ténue que separa os tipos de práticas que trazem benefícios e as que prejudicam os funcionários, que torna difícil conseguir perceber que práticas influenciam que resultados.

O bem-estar dos funcionários deverá ser uma das principais preocupações para as organizações. Este pode ser afetado por, por exemplo, falta de otimismo em relação ao futuro. Um sentido de validação e prospeção de futuro é essencial para o bem-estar a nível empresarial e está fortemente afetado na geração *Millennial*, que revela insegurança a vários níveis, nomeadamente: prospeção de carreira; segurança no emprego; segurança a longo prazo (respeitante a reformas). Desta forma, manter um bom nível de bem-estar organizacional é fundamental para manter uma força de trabalho entusiasmada, protegida e que sente que as suas capacidades são apreciadas e valorizadas.

Assim sendo, são de destacar três principais modelos de Gestão de Recursos Humanos:

1. Modelo AMO- abordagem usada em ambientes de trabalho de alta performance que tem o objetivo de aumentar quer a performance, quer o bem-estar dos trabalhadores. Baseia-se em “*abilities, motivations and opportunity to contribute*”, ou seja, capacidades, motivação e oportunidade para contribuir para a organização. É de referir que, em algumas abordagens, este modelo não é tão bem aceite, uma vez que se entende que as atitudes e comportamentos dos funcionários são apenas vistos como um meio e não como um objetivo, sendo que o principal foco será o aumento da performance e não o bem-estar dos funcionários e os ganhos mútuos.
2. Resource-Based View- Este modelo evidencia um grande destaque para o papel do capital humano como meio fundamental para alcançar vantagens competitivas. Desta forma, o foco principal desta abordagem é desenvolver e usar o capital humano em benefício da organização mantendo pouca preocupação com o bem-estar dos funcionários e com ganhos mútuos.
3. High Involvement Management (HIM)- Consiste em fornecer aos funcionários poder, informação e recompensas de modo a capacitá-los por forma a que eles consigam elevar a sua performance. Vários investigadores defendem que a adoção de HIM está associada a níveis mais baixos de depressão entre os trabalhadores, níveis mais altos de satisfação no trabalho, melhor equilíbrio entre a vida profissional e empresarial, menor intensificação de trabalho e menores níveis de stress e fadiga. No entanto, esta relação não é assim tão linear. Wood (2012) defendeu que a implementação de práticas de HIM estava negativamente relacionada com o bem-estar, mas positivamente relacionada com a performance.

Nunca é demais destacar que nem sempre a adoção de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem um impacto positivo no bem-estar dos trabalhadores e o mesmo tem sido negligenciado por parte das organizações. É necessário, não só, implementar estas práticas, mas também desenhá-las de forma a que o bem-estar dos funcionários possa estar alinhado com aumentos na performance organizacional. Estas

práticas podem, efetivamente, ter por base modelos anteriores como, por exemplo, o de alto envolvimento dos trabalhadores, mas têm necessariamente que mostrar preocupações com o bem-estar dos funcionários. Para isto, é necessário ter em conta os antecedentes do bem-estar e perceber a forma que os primeiros influenciam os últimos: Warr (1987) identificou alguns antecedentes do bem-estar que estão relacionados com o trabalho, nomeadamente: oportunidade de controlo, oportunidade para uso de *skills*, variedade no trabalho, oportunidade de contacto interpessoal, clareza no ambiente organizacional, segurança física e posição social valorizável.

Juntamente com os antecedentes descritos, é necessário priorizar aquilo que se chama de *Quality of working life* (QWL), ou seja, práticas que evidenciam o bem-estar para além do trabalho. Walton (1974) sumariou oito condições para uma alta QWL: ambiente de trabalho saudável e seguro; desenvolvimento das capacidades humanas; crescimento e segurança; integração social; direitos e representatividade; relevância social do trabalho; consideração pela totalidade do espaço pessoal e compensação justa. Mais recentemente, Grote e Guest (2017) defenderam que também a flexibilidade e a proatividade individual deviam ser adicionadas a estas listas.

Estas abordagens identificam um conjunto de políticas e práticas de GRH prováveis de promover o bem-estar dos funcionários. De notar que nem todas as práticas que influenciam o bem-estar também influenciam a *performance*.

No que diz respeito à *performance* individual, esta tem um papel também fundamental para as organizações pois só com a melhor *performance* dos seus trabalhadores é que esta pode evoluir. A *performance* pode, assim, ser influenciada pela motivação e personalidade individual (antecedentes próximos), bem como pela liderança e *job design* (antecedentes distantes).

A relação entre o funcionário e empregador é também influenciadora quer do bem-estar quer da performance: a *performance* será afetada através do impacto desta relação nas atitudes, motivação e comportamento dos funcionários; as atitudes positivas irão incluir um maior comprometimento com a organização e a motivação refletir-se-á na disponibilidade em colaborar e adotar comportamentos de cidadania (atitudes de cada indivíduo que não fazem parte das suas tarefas organizacionais, exemplo: altruísmo); com isto, os resultados comportamentais irão incluir uma baixa taxa de abstinência e *turnover*, uma forte presença cognitiva no trabalho e isto levará a

uma melhor *performance* individual. Posto isto, quanto melhor for a relação funcionário-empregador, melhores são os níveis de bem-estar dos funcionários o que provoca um aumento na *performance* individual e, conseqüentemente, organizacional. Com a adoção destes comportamentos, os ganhos mútuos são evidentes.

1.1. Principais agentes de mudança

Rodrigues, Guest, Oliveira e Alfes (2015), argumentam que os trabalhadores

Future workplace changes and related skills

Drivers

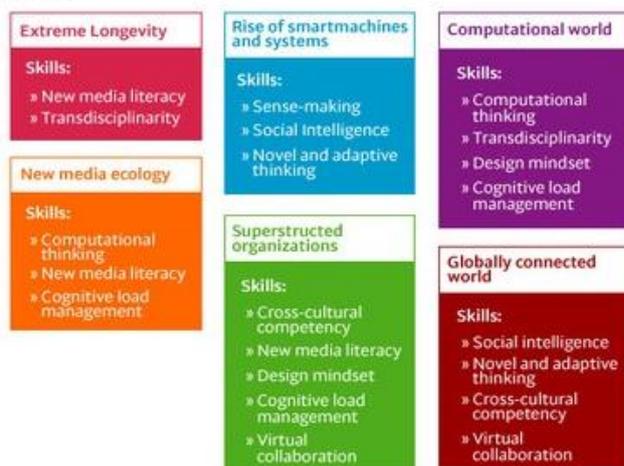


Figura 1- Mudanças futuras no ambiente de trabalho e skills relacionadas
 Fonte: <http://inforh.pt/recursos-humanos-no-seculo-xxi-desafios-e-oportunidades/>

deverem separar a sua identidade da identidade organizacional, como forma de ser construir a sua própria carreira e desenvolver novas capacidades de que sejam imprescindíveis para o sucesso no mundo empresarial. Assim surgem as “*Protean Careers*” e as “*Boundaryless Careers*”, onde as primeiras dizem respeito à capacidade de adaptação dos indivíduos a cada trabalho e as

segundas referem-se ao distanciamento das carreiras tradicionais. A figura 1 mostra os agentes de mudança (*drivers*) responsáveis pela existência de um novo conjunto de *skills* que cada indivíduo deve possuir para, no futuro, vingar no mercado de trabalho:

Começando pelo aumento da longevidade, este agente de mudança implica que existam mudanças a nível das carreiras profissionais (por exemplo, ter cada vez mais anos de carreira). Para fazer face a estas mudanças, são necessárias novas *skills*, como por exemplo a transdisciplinaridade - serão necessários trabalhadores que sejam curiosos e que procurem sempre obter conhecimento das mais variadas áreas sem que se deixem estagnar pelos seus conhecimentos base - e um novo conhecimento dos

media – o uso de novas formas de comunicação como vídeo, *blog* e *podcast* serão fundamentais.

Passando para o crescente aumento de máquinas e sistemas inteligentes, significa que as tarefas de cada trabalho serão cada vez menos rotineiras e repetitivas. Para isto, *skills* como sense-making – a capacidade de entender o real significado do que está a ser expressado -, social intelligence – capacidade de conectar e interagir com outros indivíduos- e, por último, um pensamento inovador e adaptativo – encontrar soluções diferentes e resolver problemas – serão fundamentais no mercado de trabalho futuro.

No que diz respeito ao mundo computacional cada vez com uma presença mais vincada no mundo organizacional, várias *skills* serão necessárias, nomeadamente transdisciplinaridade, pensamento computacional – ou seja, a capacidade de analisar grandes quantidades de dados e tomar decisões acerca dos mesmos-, a gestão da capacidade cognitiva – isto é, a capacidade de filtrar a informação pertinente da que não o é – e o design mindset – ou seja, a liberdade de cada indivíduo desenvolver as tarefas que achar necessárias para chegar a um determinado objetivo.

No que à nova ecologia dos media diz respeito, diferentes formas de comunicação serão necessárias para além da capacidade de comunicação via texto ou *word*. *Skills* como pensamento computacional, novo conhecimento dos media e gestão da capacidade cognitiva serão fundamentais para enfrentar os desafios a que a esta área dizem respeito.

Passando para as organizações super estruturadas, estas dizem respeito às novas técnicas que permitem processos colaborativos e de produção quer a nível micro quer a nível macro. Para isso, características como capacidade para trabalhar em ambientes culturais diferentes, um novo conhecimento dos media, o design mindset, a gestão da capacidade cognitiva e a capacidade de colaboração virtual serão invariavelmente necessárias.

Por último, o mundo globalmente conectado é um agente de mudança na medida em que a diversidade e adaptabilidade serão fundamentais no futuro. *Skills* como social intelligence, pensamento inovador e adaptativo, a capacidade para trabalhar em ambientes culturais diferentes e a capacidade de colaboração virtual serão imprescindíveis para fazer face a este agente de mudança.

1.2. Organizações 2.0

Segundo Grote & Guest (2017), a promoção da “*Quality of Working Life*” (QWL) é uma causa social que se espalhou nas sociedades democráticas e que começou a integrar os Direitos Humanos. Esta QWL diz respeito à importância cada vez maior que as organizações atribuem a cada trabalhador e não apenas ao trabalho que o mesmo realiza. Com este conceito em mente, é necessário que as organizações valorizem cada vez mais os seus trabalhadores, sejam flexíveis e que estejam dispostas a abdicar de algumas práticas mais restritivas (como por exemplo horário fixo), para conseguir, desta forma, aumentar o bem-estar dos seus trabalhadores. Esta pode ser uma situação vantajosa quer para a empresa, que tem os seus trabalhadores mais felizes na sua relação com o trabalho, como também para os trabalhadores, que se sentirão mais motivados para realizar as suas tarefas. Ainda neste artigo é referido que melhorar a QWL é do interesse da organização e dos trabalhadores e que, não só o resultado da implementação desta prática é o aumento do bem-estar dos trabalhadores, como também a emancipação dos mesmos, ou seja, a implementação de medidas de QWL é fundamental para que os trabalhadores se tornem cada vez mais independentes.

Enquanto que, antigamente, a grande maioria das organizações baseava-se pelo “Paradigma do Controlo”, onde tudo estava desenhado para controlar/garantir a execução de cada processo sem que houvesse oportunidade para grandes desvios. Este controlo era feito através de normas, procedimentos, regras formais, hierarquia, estilo de liderança, entre outros. A cultura da participação era evitada e não havia, por parte dos colaboradores, vontade para aprender e inovar.

As organizações 2.0 são aquelas onde os resultados dependem diretamente do trabalho do conhecimento¹ – isto é, dependem do processo de aprendizagem desenvolvido por cada indivíduo. Estas organizações são caracterizadas por ter uma estrutura horizontal, transparente, colaborativa e inovadora. Empresas que adotem este tipo de gestão de pessoas são empresas mais facilitadoras e capazes de proporcionar o desenvolvimento potencial de cada indivíduo. Estas também

¹ Informação à data de 02/05/2018 em: <http://www.clipemprego.com/knownmad-o-trabalhador-do-conhecimento/>

proporcionam ambientes de trabalho cada vez mais capazes de explorar as capacidades criativas dos seus colaboradores. Promover o talento é uma das principais missões destas organizações.

As empresas sobrevivem hoje em dia com foco na produtividade. Os trabalhos passam a deixar de ser com horários fixos e a produtividade de cada indivíduo é o mais importante. As estruturas hierárquicas de poder de decisão deixam/deixarão de ser piramidais para adotarem uma forma de organização 2.0, ou seja, uma organização em rede - uma hierarquização mais horizontal, conectada e com um envolvimento colaborativo muito maior. Uma das principais diferenças das organizações 2.0 para as organizações e o tipo de trabalho que até então se realizou é a facilidade que é dada aos trabalhadores de reduzirem as suas horas de escritório e poderem trabalhar a partir de casa. Neste aspeto, podemos perceber que a evolução da tecnologia teve um papel muito importante na mudança das organizações.

Assim, práticas para aumentar a qualidade de vida no trabalho, como por exemplo, oportunidade de crescimento na empresa, remuneração, boas condições de trabalho e flexibilidade, são normalmente práticas apoiadas e implementadas pelas organizações 2.0 que procuram oferecer o melhor bem-estar possível a cada trabalhador.

1.3. Knowmad2 – O trabalhador do conhecimento

As mudanças que vivemos atualmente no mundo do trabalho, fazem com que os trabalhadores tenham que se adaptar: melhorar as suas *skills*, expandir os seus conhecimentos para diversas áreas, entre outros. No entanto, o “trabalhador do conhecimento e da inovação” ganha cada vez mais relevância. Este é um trabalhador que tem a uma grande capacidade para construir conhecimento, ou seja, está permanentemente num processo de aprendizagem e evolui e consegue adaptar-se aos mais variados meios.

² O termo **Knowmad** é um neologismo que combina as palavras **know** (conhecer, saber) e **nomad** (nómada) referindo-se ao perfil do sujeito capaz de ser um nómada do conhecimento, passando a ser valorizado pelo seu conhecimento pessoal acumulado.

Estes valiosos trabalhadores são aqueles que partilham a informação e o conhecimento. A gestão do conhecimento tem sido fundamental, uma vez que uma organização só funciona bem se houver partilha e entreaajuda por parte de cada indivíduo. As competências que um *knowmad* possui são aquelas que um departamento de Recursos Humanos deve procurar num trabalhador, pois este consegue adaptar-se e ultrapassar os diferentes obstáculos/objetivos que a organização lhe propuser.

Não obstante, Yann Moulier Boutang, professor de economia da Universidade de Tecnologia de *Compiègne*, designou esta atitude de trabalhadores do conhecimento e inovação, como “Capitalismo Cognitivo”. Este conceito diz respeito à transformação do conhecimento na força produtiva principal, o que trás grandes desafios para a organização. Neste momento, o capitalismo do conhecimento é algo que apresenta cada vez mais relevância no mundo laboral e, por isso, as formas de olhar a organização do trabalho são cada vez mais diferentes do que eram há alguns anos e, depressa, vão tornar-se obsoletas. O crescimento da produtividade que advém da cooperação entre indivíduos implica o declínio da aplicação do paradigma da ideia de força de trabalho: as organizações deixam de contratar trabalhadores, passam a contratar competências. No entanto, para que as características do *knowmad* sejam aproveitadas, é necessário que as empresas deixem de apostar em estruturas fixas, hierarquias e forte controlo. Ao invés, devem fomentar ambientes abertos, livres e de incentivo ao conhecimento.

1.4. A geração *Millennial*

A geração *Millennial* diz respeito a todos os indivíduos nascidos depois de 1982 e que sugerem que “empresas e escolas trabalhem juntas para preparar talentos para o mercado de trabalho”³. As ambições destes jovens no que respeita a liderança divergem entre homens e mulheres e entre mercados emergentes e desenvolvidos.

Parafraseando palavras do CEO da *Deloitte*, Barry Salzberg, “a geração *Millennial* preocupa-se tanto em saber de que forma é que as empresas desenvolvem os seus trabalhadores e contribuem para a sociedade, como nos seus produtos e lucros.” Assim,

³ Informação à data de 02/05/2018 em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/human-capital/articles/geracao-millennial.html>

é necessário que as empresas percebam esta forma de pensar desta nova geração, uma vez que só assim é que os conseguirão conquistar e reter o seu talento.

Num questionário feito pela *Deloitte Global*, apenas 28% dos *Millennials* acredita que a sua atual organização está a tirar partido da sua total capacidade. 53% dos inquiridos aspira tornar-se um líder ou conseguir chegar ao cargo de sénior dentro da sua organização. No entanto, existe uma diferença considerável entre *Millennials* de mercados emergentes e os de mercados desenvolvidos: 65% dos *Millennials* localizados nos mercados emergentes afirmam que gostariam de alcançar esse objetivo contra apenas 38% dos mesmos em mercados desenvolvidos, sendo que este resultado foi mais expressivo na população masculina.

Deste estudo, podemos ainda retirar que esta nova geração de trabalhadores se empolga cada vez menos com grandes empresas multinacionais (35% no que diz respeito aos *Millennials* dos mercados desenvolvidos e 51% aos dos mercados emergentes). No que diz respeito à criação de negócio próprio, os *Millennials* dos mercados emergentes estão mais recetivos (22%) do que os dos mercados desenvolvidos (11%).

Posto isto, são de salientar alguns dos pilares fundamentais para esta geração, no que a organizações diz respeito:

1. Propósito organizacional: esta geração dá valor ao trabalho numa organização com um propósito sendo que, 6 em cada 10 admitiram que o sentido de missão fez parte da razão pela qual escolheram determinada empresa para trabalhar.
2. Setor da tecnologia, *media* e telecomunicações: este é o setor mais desejável pelos *Millennials* pois, segundo os mesmos, oferece as melhores competências.
3. Maior predisposição para a liderança: são os homens quem têm uma maior vontade de afirmar que gostariam de alcançar um lugar de topo na sua organização, no entanto, esta vontade é também fortemente expressada pelas mulheres (59% nos homens e 47% nas mulheres).
4. As organizações e as escolas têm que apoiar líderes: no que respeita à avaliação da medida em que as capacidades adquiridas no ensino superior contribuíram para atingir objetivos dentro da organização, apenas 37% dos inquiridos avalia positivamente.

5. Mudanças a nível da liderança: esta geração dá menos valor a líderes com visibilidade e tecnicamente habilitados, passando a dar mais valor a indivíduos com um grande pensamento estratégico, que inspiram, são afáveis e são visionários.

Assim, esta geração passa uma mensagem aos líderes mundiais de que a gestão de negócios deve ser feita com um propósito. A redefinição do que é a liderança é um primeiro passo para melhorar a forma de operar no século XXI.

1.5. Ambição dos Millenials

Hoje em dia, aquando do momento de seleção do local de trabalho, os *Millennials* preferem aqueles onde existe um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Desta forma, esta é uma geração que valoriza o tempo de lazer. No entanto, este equilíbrio entre vida profissional e pessoal significa também reconhecimento e respeito por parte da entidade empresarial para cada indivíduo. Esta flexibilidade do trabalho é considerada fundamental para o *work-life balance* sendo que, novas formas de trabalho como trabalho à distância, flexibilidade de horários e a utilização de dispositivos móveis, são consideradas extremamente importantes e também são consideradas como “alavancas à produtividade”.

Segundo Monte Lee, *partner* da *Deloitte* Portugal, os *Millenials* desejam ter experiências e desafios variados, por forma a aproveitar o seu talento da melhor maneira. Por isto, as empresas devem repensar a maneira como percecionam carreiras para algo com mais abrangência e pluralidade, por exemplo, acompanhamento mais próximo de cada indivíduo ou criação de ofertas de emprego conjuntas com outras organizações. Esta seria uma mais-valia para organizações, que teriam trabalhadores com uma experiência mais diversificada e com diferentes formas de pensar e abordar os diferentes problemas, e também para os indivíduos, que teriam a formação abrangente e variada que tanto procuram.

São, para esta geração, também fundamentais programas de *coaching* e *mentoring* como forma de desenvolver competências e discutir novas ideias e

abordagens. Estes jovens acreditam que passam demasiado tempo com a gestão de *emails* e sentem que não é investido tempo suficiente para o desenvolvimento das suas competências. Em áreas como a liderança, e apesar de a carreira não estar no topo das prioridades dos indivíduos desta geração, é relevante para os indivíduos sentirem que a organização aposta no desenvolvimento dos novos líderes.

1.6. Os valores sociais

Os valores sociais são cada vez mais importantes na escolha da empresa para trabalhar. Esta geração acredita que as organizações deveriam preocupar-se, não só, com os lucros das mesmas, mas também com outras ambições para além disso, nomeadamente deveriam preocupar-se com a sociedade e com o que podem fazer por esta.

É de referir que muitos *Millennials* querem ficar pouco tempo nas empresas onde estão atualmente a trabalhar, principalmente porque notam a ausência de um propósito da empresa (que vá para além dos lucros), bem como a gestão focada exclusivamente nos fatores financeiros. Assim sendo, esta nova geração procura empresas com propósitos diferentes, que vão para além dos valores financeiros e que assumam um compromisso claro com o seu propósito na sociedade.

1.7. A gestão de Recursos Humanos e os *Millennials*

Os departamentos de Recursos Humanos têm que enfrentar alguns problemas no que aos *Millennials* diz respeito⁴:

- Carreiras boomerang: Este tipo de carreiras é algo visível nesta geração. A rotatividade e a readmissão de colaboradores dizem respeito a uma realidade com que o departamento de recursos humanos tem que lidar. Assim, investir no desenvolvimento de mecanismos que diminuam ao máximo os efeitos negativos da rotatividade são essenciais.

⁴ Informação à data de 29/04/2018 em:
http://www.bcsdportugal.org/wpcontent/uploads/2017/09/Millennials@Work_Relatorio.compressed.pdf

- Flexibilidade e *work-life balance*: É imperativo que existam mudanças nas empresas e que se transforme a estrutura e os comportamentos dentro de cada organização.
- Talento: É necessário que os *managers* criem espaço para o crescimento e o desenvolvimento do talento individual. Desde que os *Millennials* integram a empresa, é importante que os mesmos tenham perspectivas desenvolvimento individual e de carreira.
- Propósito organizacional: as organizações já não devem estar focadas apenas nos resultados financeiros, mas sim devem incluir novos objetivos.
- Políticas de sustentabilidade: a sustentabilidade é vista como um ponto fulcral para esta geração pois esta considera que quando este fator está presente, os mesmos sentem-se mais envolvidos na organização.

A quebra das antigas tradições como, por exemplo, aumentar a remuneração para manter o trabalhador, é fundamental. Para esta geração, não é o dinheiro que os mantém numa organização, mas sim a cultura e os valores organizacionais, bem como oportunidades de crescimento e prospeção de carreira. Algumas práticas que podem ser implementadas por este departamento como forma de diminuir o atrito entre ele e os *Millennials*, são:

- *Crowdsourcing*: deve ser implementado como forma de inovação. Para os funcionários é também algo muito importante uma vez que, desta forma, sentem que estão a dar a sua contribuição e que essa terá um impacto direto nas decisões organizacionais e no seu sucesso.
- *Employee Councils*: plataforma que dá uma oportunidade aos funcionários de conseguirem interagir com os líderes e gestores sénior. Sempre que houver um problema ou uma dificuldade de decisão, se o funcionário com problemas conseguir contactar com alguém superior, conseguirá ser guiado da melhor forma para conseguir tomar a decisão mais acertada e também, por outro lado, é uma forma de estreitar os laços entre os funcionários e os *managers*.

- Workplace Culture: é fundamental para reter talento e evitar que os *Millennials* procurem oportunidades fora da organização. Esta geração desempenha melhor a sua função se estiver inserido numa cultura rica e inclusiva.
- Intranet organizacional: importante forma de comunicação entre a gestão e os funcionários. Nesta *intranet* poder-se-á encontrar partilhas de dias de férias dos colaboradores, aniversários, calendário de atividades relevantes, partilha de carros, entre outros.

A cultura organizacional é, como referido anteriormente, algo de extrema relevância para a geração *Millennial*. Uma cultura positiva proporciona entreajuda, trabalho em equipa, inovação e melhores resultados gerais a nível da organização. Dada a sua relevância, é fundamental que, aquando do recrutamento, se tente decifrar os valores individuais dos candidatos, para além das capacidades profissionais, para se verificar se eles estão de acordo com os valores da organização e se essa pessoa trará um ambiente positivo ou negativo para o trabalho. No entanto, este departamento irá ter que enfrentar algumas dificuldades, nomeadamente a nível do digital, isto porque os recursos humanos também estarão presentes neste meio e, como tal, é necessário que os indivíduos afetos ao departamento consigam ser eficazes a nível *online*, quer para conseguir pôr a sua empresa num patamar diferente das restantes, quer para conseguir encontrar o candidato certo para uma determinada área. Esta agilidade no digital é também importante porque permitirá um melhor funcionamento e aplicação/análise de plataformas *online* dentro da organização (plataformas de avaliação de desempenho, plataformas de reservas de carros, entre outros).

Desta forma, os objetivos da gestão de recursos humanos nas novas organizações procuradas pela geração *Millennial* estão cada vez mais diferentes. Hoje em dia, a gestão terá que assumir que o recrutamento e as condições de trabalho exigidas pelos *Millennials* são cada vez mais diferentes. Não basta um bom ambiente de trabalho nem um bom salário para conseguir reter talento. Pelo contrário, é necessário que as empresas invistam nos trabalhadores por forma a que os mesmos se sintam valorizados e é também necessário que as empresas tenham uma visão para lá do lucro,

uma vez que esta é uma geração que se preocupa com a sociedade e com o que as empresas podem fazer pela mesma.

2. O estágio

2.1. O Grupo CH

O Grupo CH surgiu em 1998 com o nome Carvalho & Henriques – Consultores, Lda. Mais tarde, em 2002, passou a chamar-se apenas Grupo CH. Foi neste ano que a empresa se destacou e cresceu, conquistando o seu lugar no mundo empresarial com foco nas atividades de consultoria. Com a visão “*Sermos conhecidos pelo mercado como líderes de excelência em tudo o que fazemos*” e com valores como transparência, integridade, determinação, excelência, compromisso, reciprocidade e entusiasmo, o Grupo tem hoje em dia escritórios em Coimbra, Lisboa e Porto e é constituído por 5 empresas:

- CH Business Consulting – surgiu em 1998 e oferece serviços em consultoria de gestão, auditoria, assessoria fiscal e contabilística, serviços de gestão operacional, conceção e elaboração de projetos multidisciplinares e de investimentos e formação profissional.
- CH Academy - Divisão de formação avançada da CH Business Consulting com início de atividade em 2007.
- Monstros & Cia. – Surge em 2004 com o objetivo de oferecer serviços especializados em comunicação: soluções de *design*, imagem corporativa, comunicação, *web* e multimédia, assessoria de imprensa e comunicação interna.
- KWL Sistemas de Gestão da Qualidade - Serviços especializados de consultoria e formação profissional em gestão e sistemas de gestão de qualidade. Surge em 2006.
- Burucratik- Soluções de *design*, *branding & rebranding*, *webdesign*, multimédia e comunicação. Surge também em 2006.

Transversal a todas as empresas é a proposta de valor para os funcionários do Grupo. Nela pode ler-se “As pessoas são o nosso ativo principal”. É isto que, ao longo dos anos, tem diferenciado este Grupo das

“ Um ótimo lugar para trabalhar é aquele em que se confia nas pessoas para as quais se trabalha, se tem orgulho do que faz e se gosta das pessoas com quem se trabalha ”

- Great Place to Work Institute

restantes empresas portuguesas. Com objetivos de promover felicidade, igualdade, crescimento, reconhecimento, trabalho em equipa e envolvimento, o Grupo é cada vez mais uma das empresas mais procuradas para trabalhar sendo que, em 2016, estava em primeiro lugar no top 4 de empresas para trabalhar na cidade do Porto (juntamente com empresas como *Roff Consulting*, *Deloitte* e José Júlio Jordão)⁵.

Com esta proposta de valor sempre em mente, este Grupo alcançou orgulhosamente o título de “Consultora mais premiada de Portugal” tendo ganho já 135 prémios em áreas como Qualidade, Satisfação das Pessoas, Práticas de Gestão, Gestão de Talento, Liderança, Envolvimento Organizacional, Comunicação Interna, Comunicação Externa, Resultados, Satisfação de Clientes, Excelência e Sustentabilidade. À data, está nomeado para mais um na área dos Recursos Humanos e, recentemente, conquistou um prémio na área do Digital referente à *Intranet: o In’CHNet* (jornal digital diário onde são apresentadas novas conquistas/prémios do Grupo, entre outros) conquistou o segundo lugar a nível europeu na categoria de melhor *Intranet*, o que destaca também a aposta que este Grupo tem feito o Digital⁶.

2.1.1. Presença no Mundo

A nível de negócios, a CH está presente em mais de trinta países e tem mais de 400 clientes ativos em três continentes, sendo que o volume de negócios aumentou, este ano, em 33%⁷. O investimento por parte da organização é feito sempre em áreas que se considerem imprescindíveis para o crescimento da mesma. Até ao ano de 2010, defendia-se uma política de reinvestimento contínuo ao invés da distribuição de

⁵ Informação à data de 19/03/2018 em: <http://www.e-konomista.pt/artigo/melhores-empresas-para-trabalhar-porto/>

⁶ Informação à data de 25/02/2018 em: <https://grupoch.pt/media/news/view/ch-tem-a-2o-melhor-intranet-da-europa>

⁷ Dados à data de 19/03/2018 em <https://grupoch.pt/grupo>

dividendos pelos acionistas, o que revela um grande reconhecimento de valorização patrimonial e empenho na construção de uma organização de marca forte, um investimento a longo prazo e não uma aceitação de lucros imediatos. No entanto, a partir dessa data, com o constante crescimento do Grupo, assumiu-se o compromisso de começar a distribuir o lucro pelos acionistas.

Tendo como clientes algumas empresas de renome, como por exemplo, Danone, Prio Energia, Galp Energia, Roca, Millennium Angola, entre outros, este Grupo está dividido em unidades de negócio por forma a providenciar a melhor experiência e a melhor oferta de soluções possíveis para cada problema distinto. Estas unidades de negócio são seis: *Projects* (unidade de incentivo ao investimento); *Markets* (mercados internacionais); *Industry* (eficiência industrial); *Tourism* (turismo sustentável); *Events* (eventos) e *Culture* (mudança em ação). Todas estas unidades de negócio são compostas por consultores, formadores, *designers*, entre outros, que asseguram o melhor serviço ao cliente possível em cada área.

2.1.2. Missão, Visão, Valores

O crescimento e reconhecimento do Grupo CH no que às pessoas diz respeito, muito se deveu à própria preocupação interna com os mesmos. Por outro lado, também a preocupação com a melhoria das organizações é um tema que muito apaixona quem trabalha no Grupo.

A visão da CH é “Seremos reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência em tudo o que fazemos” e, para isso, a sua missão passa por resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a sociedade⁸.

Tendo em conta a sua missão, e como forma de alcançar a sua visão, a CH rege-se por sete valores essenciais e que muito caracterizam o Grupo, são eles: transparência, integridade, determinação, excelência, compromisso, reciprocidade e entusiasmo.

Para além dos seus valores, o Grupo tem ainda o que chama de “obsessões”: satisfação das necessidades dos clientes; valorização dos colaboradores promovendo a

⁸ Informação à data de 06/03/2018 em: <https://grupoch.pt/grupo>

igualdade e a diversidade; inconformismo permanente e melhoria dos processos; inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação; postura de seriedade e ética profissional e pessoal; cultura de responsabilidade individual e coletiva; busca de resultados económicos respeitando os compromissos sociais e ambientais. São estas obsessões que fazem com que o Grupo esteja sempre à procura de novos desafios e, conseqüentemente, esteja sempre a evoluir.

2.1.3. Responsabilidade Social

O tema “sustentabilidade” e “preocupação ambiental” é cada vez mais falado e cada vez mais tido em consideração por parte das organizações. O Grupo CH, percebendo que as suas decisões e práticas têm impacto no ambiente e na economia, assume o compromisso de maximizar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Para isso, apresenta quatro compromissos com a sustentabilidade:

1. Conduzir a organização a resultados económicos superando os melhores da indústria;
2. Inovar continuamente na gestão de pessoas, implementando práticas que permitam potenciar o seu desempenho e os resultados da organização;
3. Reduzir a pegada ecológica através da compensação das emissões, nomeadamente por meio de restauro florestal;
4. Partilhar compromissos do desenvolvimento sustentável e incentivar a sua adoção junto de 300 pequenas e médias empresas.

Para isso, o Grupo subscreveu os princípios do Pacto Global relativos aos Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, Proteção do Meio Ambiente e Combate à Corrupção. Além disso, atuam em conjunto com a GRACE – Grupo de Reflexão de Apoio à Cidadania Empresarial para refletir e agir de acordo com temas de responsabilidade corporativa. Está ainda presente no Projeto Fórum Empresas para a Igualdade de Género, promovido pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Desta forma, a CH procura ser um exemplo positivo para outras organizações ao estar alinhada com as melhores práticas internacionais e através de constante inovação.

O compromisso de respeitar os princípios de responsabilidade social e as associações a que se associa é algo que o Grupo valoriza e considera fundamental.

2.1.4. Conduta Profissional

Segundo o Atlas de uma Organização Transparente do Grupo CH, o acesso à comunidade CH pressupõe o cumprimento das seguintes normas:

- Boa disposição – é uma das imagens de marca da organização e é também um requisito de entrada na mesma.
- Flexibilidade – uma das condições necessárias ao crescimento pessoal e profissional.
- Vontade de aprender – o gosto pela constante valorização de competências é incentivado pelo Grupo.
- Responsabilidade – todos os funcionários devem comportar-se de forma responsável e competente.
- Verdade e transparência – este é o princípio pelo qual as relações internas e externas se devem reger.
- Cumprimento das normas e procedimentos – o cumprimento de normas e procedimentos por cada colaborador é essencial para a garantia da qualidade dos serviços do Grupo.

2.1.5. Benefícios para os funcionários

Dada a importância que este Grupo dá à relação com a família, qualidade de vida profissional VS qualidade de vida pessoal, bem-estar e felicidade individual, e como estas são características indispensáveis num ambiente de trabalho saudável, a CH desenhou um conjunto de práticas que estão ativas até ao dia de hoje e que são uma mais valia para os seus trabalhadores, entre as quais:

- Gozo do feriado do concelho de residência;
- Tarde de folga no aniversário dos filhos;

- Incentivo à realização de pontes quando os feriados assim permitem;
- Incentivo à natalidade (com prémio de 250€ pelo nascimento de cada filho);
- Festa de natal para os filhos dos trabalhadores;
- Incentivo ao matrimónio (prémio de 500€ que duplica caso pertençam ambos à CH);
- Atribuição do subsídio de alimentação para estagiários em estágio curricular.

Para além destas, outras são realizadas por forma a dar apoio aos colaboradores, nomeadamente:

- Mini refeitório para os trabalhadores conseguirem almoçar na empresa;
- Apoio e aconselhamento jurídico garantido pelos serviços do Grupo;
- Apoio e aconselhamento fiscal no auxílio ao preenchimento de algumas declarações;
- Apoio à procura de casa e serviços de apoio aos colaboradores deslocados;
- Protocolos com ginásios, agências de viagem, entre outros;
- Conta ordenado assegurando um conjunto de benefícios e regalias

No seguimento da procura constante pelo bem-estar organizacional, são também realizadas algumas atividades lúdicas de cariz mais descontraído por forma a promover o bem-estar, o contacto e a aproximação dos trabalhadores das 3 cidades:

- Gala Monstros e Companhia (Gala de Natal);
- Festejos do S. João na cidade do Porto;
- *Summer Party*;
- Festejos do Santo António em Lisboa.

Analisando a organização, é fácil perceber qual a razão de a mesma receber tantos prémios, tantas críticas positivas e de ser eleita uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Apoios e regalias constantes aos trabalhadores são aspetos que a distinguem das restantes empresas. Na verdade, o Grupo percebeu desde cedo que a sua mais valia são os seus funcionários e que preservá-los é preservar a própria organização. No entanto, isto não significa que tudo seja positivo. O trabalho,

principalmente em áreas como Consultoria, é algo muito stressante e exigente a nível físico e intelectual. São necessárias visitas e análises exaustivas e complexas aos clientes, bem como um estudo constante por forma a identificar as melhores soluções para cada problema.

Não obstante todo o trabalho desempenhado por cada indivíduo, aqui os trabalhadores sentem que o seu esforço é recompensado e é tido em consideração pelos seus superiores. As vitórias de cada um são as vitórias do grupo e são celebradas como tal, bem como cada erro é motivo de aprendizagem e crescimento. Mesmo entre os funcionários, o espírito de ajuda é constante, o faz com que o ambiente seja, no geral, muito agradável.

2.1.6. CH Academy

A *CH Academy* foi a unidade de negócio onde estagiei e, portanto, faz sentido apresentá-la de forma mais exaustiva. Esta unidade, estando inserida no Grupo CH, partilha da mesma missão, visão e valores que o mesmo.

Esta presta serviços orientados para a melhoria das organizações e do seu capital humano sendo que, desta forma, procura providenciar as competências necessárias a cada indivíduo pertencente a uma organização, para que o mesmo se torne mais capaz e valioso dentro da mesma. Para isto, oferece uma vasta área de valências, nomeadamente: *teambuilding*, *coaching*, *workshops* temáticos, formação certificada, conferências, consultoria de formação e avaliação do impacto da formação.

É de salientar que a *CH Academy* é uma entidade formadora certificada pela DGERT e pelo IEFP para o desenvolvimento de cursos de formação pedagógica inicial de formadores e formação contínua de formadores. Esta intervém em modalidades como formação modular certificada, ação de formação e formação-ação. No projeto em que estive envolvida tive apenas contacto com a realidade da formação-ação e, dessa forma, passarei a explicá-la no ponto seguinte, aquando da descrição das tarefas realizadas no estágio.

2.2. Tarefas desempenhadas

O estágio teve início no dia 5 de fevereiro no Grupo CH do Porto, onde assumi funções na área de Gestão de Projetos.

Aqui, estive envolvida num projeto entre o Grupo CH e a AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro), um projeto do Fundo Social Europeu que tinha como objetivo promover a sustentabilidade, a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade laboral. Este segue uma tipologia de Formação-Ação para pequenas e médias empresas. Mais especificamente, este é um projeto onde se pretende dar a formação que se considere necessária, identificada através de atividades de consultoria, aos trabalhadores de cada empresa. Aqui, estavam envolvidas onze empresas, com perspectivas de entrarem mais, as quais eu teria que coordenar e agilizar.

Como dito anteriormente, o projeto em que estive envolvida de Formação-Ação seguiu duas etapas: uma de consultoria e outra de formação. Na primeira, os consultores do Grupo CH realizaram atividades de consultoria a cada uma das empresas, como forma de perceber quais as áreas em que as mesmas mais precisavam de intervenção. Nesta fase, os consultores elaboraram o chamado “Diagnóstico” à empresa. Este é um documento que contém várias informações acerca da empresa, como por exemplo, a caracterização da mesma e a sua envolvente concorrencial, dados específicos como idade média dos trabalhadores, antiguidade média dos trabalhadores na empresa, *stocks* (se aplicável), prazo médio de pagamentos, entre outros indicadores relevantes. Neste documento podemos também encontrar informações acerca dos recursos humanos da empresa, os seus clientes e o regulamento pelo qual a empresa se rege. Após estes primeiros dados relevantes, também consta neste documento o plano de ação que cada consultor elaborou para cada empresa (onde estão especificadas as medidas de consultoria e de formação que se irão desenvolver até ao final do projeto), bem como o programa de cada formação e também, por fim, um gráfico de Gantt com a duração prevista da realização de cada medida e, conseqüentemente, do projeto. Este é, portanto, um documento bastante completo acerca das características e das necessidades específicas de cada empresa.

Finda a elaboração deste documento, quando o mesmo for validado quer pela AIDA, quer pelos representantes de cada empresa, estão reunidas as condições para dar

início às formações e avançar com a consultoria do projeto. Foi esta a parte do projeto com que tive mais contacto. A partir daqui várias tarefas têm que ser realizadas, nomeadamente:

- Preparação dos documentos necessários para a elaboração dos Dossiers Técnico-Pedagógicos (DTP);
- Organização dos mesmos segundo os critérios da DGERT e da CH *Academy*;
- Articular agendas de formadores e empresas para identificar dias e horários disponíveis para formações;
- Abertura dos cursos;
- Articulação com formadores e formandos durante cada curso;
- Cumprimento de prazos no que diz respeito à entrega e levantamento de documentos nas empresas;
- Tratamento estatístico das avaliações da formação;
- Inserção de horas de formação/consultoria no *software Humantrain* (HT);
- Análise e controlo das horas de consultoria de cada medida feita por cada consultor.

O contacto com o *software* HT revelou-se muito interessante porque nunca tinha tido contacto com nenhum relacionado com a gestão de pessoas. Este é um software de gestão do processo formativo onde são inseridos dados de empresas bem como dos seus colaboradores e, também, dos consultores e formadores afetos às mesmas. A vantagem deste *software*, para além da sua fácil utilização, é que, quando introduzidos todos os dados relevantes, são-nos dados alertas de incorreções ou falhas, por exemplo, horas de formações/consultoria registadas duas vezes, registo do mesmo formador/consultor na mesma hora em empresas diferentes, entre outros. Este controlo de horas de formadores e consultores é extremamente necessário uma vez que é a partir deste total de horas que será realizado o pagamento de cada um.

Este projeto ficou quase completamente à minha responsabilidade. Assim, dependia de mim a concretização do plano definido e o cumprimento de prazos. Aqui tive que manter uma postura dinâmica e responsável para conseguir agilizar as formações, cumprir prazos e preencher todos os documentos corretamente. Em finais

de abril, houve também uma auditoria a este projeto. Nesta altura tive que estar muitas vezes em contacto com a AIDA por forma a perceber se toda a informação necessária estava do lado deles, se estava tudo preenchido conforme as suas normas, entre outras preocupações.

2.3. Análise Crítica

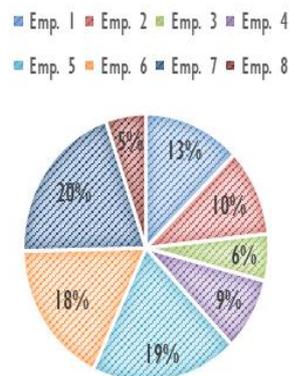
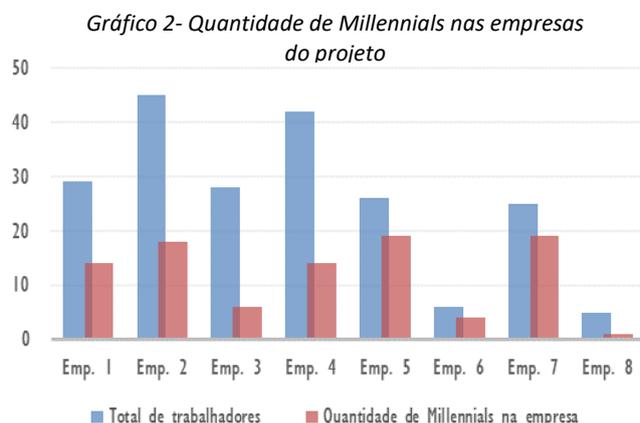
Durante o estágio no Grupo CH, que teve a duração de cinco meses, consegui evoluir pessoal e profissionalmente. Graças à Raquel Ribeiro, gestora de projeto e minha responsável durante o estágio, consegui evoluir em todos os sentidos dada a responsabilidade que ela confiou em mim. Ao ficar quase responsável pelo projeto, tive que me tornar autónoma o suficiente para conseguir entrar em contacto com as empresas e formadores, cumprir prazos e manter os objetivos previamente definidos em termos de tempo de execução do projeto. Tive que lidar com algumas situações menos boas por parte dos clientes e também aprendi que os erros, normalmente, têm solução. Considero que esta experiência foi muito positiva e que me tornei uma pessoa com mais capacidade de trabalho, responsabilidade e sentido de entreaajuda.

No entanto, este projeto em que estive envolvida só termina em dezembro, por isso, qualquer conclusão acerca do mesmo será incorreta e precipitada de assumir. Assim, enveredei por aplicar o meu tema teórico a estas empresas e perceber de que forma é que estas abraçam a geração *Millennial*. Para isso, recorri aos Diagnósticos elaborados por cada consultor para perceber qual a percentagem de *Millennials* que está presente nas mesmas. Das empresas a que tive acesso, foram recolhidos dados acerca do número de trabalhadores e das suas idades. Como não me foi permitido partilhar dados das empresas, as mesmas serão tratadas por números. Os resultados foram os seguintes:

Tabela 1- Total de trabalhadores das empresas do projeto

Número de empresa	Total de funcionários
1	29
2	45
3	28
4	42
5	26
6	6
7	25
8	5

A tabela 1 refere-se ao total de funcionários de cada empresa pertencente a este projeto. Destaca-se a empresa 2, com 45 funcionários sendo que é classificada como uma média empresa, e a empresa 8, com 5 funcionários – classificada como microempresa. Nos gráficos abaixo percebe-se o número de funcionários da geração *Millennial* em cada uma das mesmas:



A partir dos gráficos apresentados, podemos perceber que a geração *Millennial* está pouco presente nestas empresas. Com uma percentagem máxima de 20% na empresa 7, esta geração não tem uma forte presença. É de lembrar que estas são pequenas e médias empresas da zona de Aveiro e que, por isso, o resultado não pode ser extrapolado para outras realidades. Desta forma, procurei analisar a geração

Millennial que está dentro do Grupo CH, um Grupo já com alguma relevância quer a nível nacional que a nível internacional, para perceber de que forma é que os *Millennials* estão presentes numa organização deste género. Os resultados estão presentes nos gráficos seguintes:

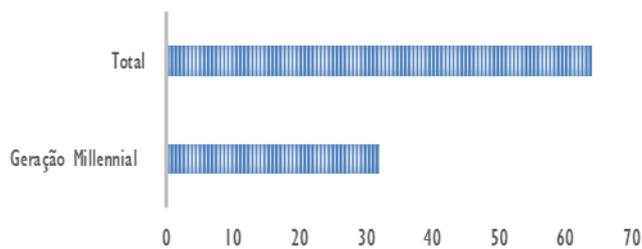


Gráfico 4- Total de trabalhadores e de indivíduos da geração Millennial no Grupo CH

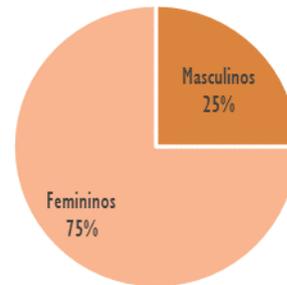


Gráfico 3- Distinção por sexo entre indivíduos Millennial no Grupo CH

Dentro do Grupo CH, a relação entre o número de trabalhadores totais e o total de *Millennials* está bastante equilibrado. Enquanto que os trabalhadores são, no total, 64, os *Millennials* são 32, ou seja, exatamente metade dos trabalhadores do Grupo pertencem a esta geração. Isto significa que esta é uma empresa de mentalidade aberta e que proporciona as condições que esta geração procura. Também é de destacar que 75% dos trabalhadores desta geração são mulheres. Este é um panorama bastante agradável tendo, também, em conta que no total dos trabalhadores do Grupo, grande parte é do sexo feminino. Aqui evidencia-se uma característica que distingue o Grupo da grande maioria das empresas que, pelo menos até então, opta por ter mais homens nas suas equipas ou, pelo menos, opta por ter mais homens em cargos mais elevados, o que não só não acontece na CH como também não é provável que isso venha a acontecer uma vez que, a analisar pelas novas entradas de trabalhadores mais novos, a grande maioria é do sexo feminino.

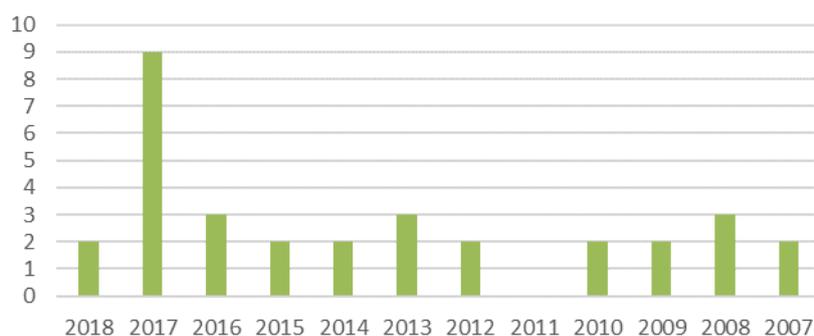


Gráfico 5- Data de entrada dos Millennials no Grupo

No gráfico acima é de fácil percepção que o grande fluxo de *Millennials* no Grupo foi o ano passado, em 2017, onde 9 indivíduos começaram a trabalhar lá e é também de referir que em 2011 nenhum indivíduo pertencente a esta geração entrou no Grupo.

A partir desta análise podemos concluir que o Grupo CH é bastante atrativo para os indivíduos que pertencem à geração *Millennial*. Não só é uma empresa bastante flexível com os seus funcionários e com os horários que os mesmos cumprem, como também possui um propósito que vai para além dos lucros, uma vez que está envolvida em associações que se preocupam com a sustentabilidade e o ambiente envolvente à organização.

Assim, é bastante positivo observar que o Grupo onde tive a oportunidade de fazer o estágio curricular possui os ideais que a minha geração acha tão relevantes e que tão prontamente nos recebe.

Conclusão

A geração *Millennial* é, sem dúvida, uma geração que veio alterar em muito a forma de gestão dos recursos humanos. Tal como afirmou Barry Salzberg, CEO da *Deloitte*, esta é uma geração diferente da geração anterior e que não se preocupa apenas com os lucros da empresa em que está inserida, mas também com a responsabilidade social da mesma. A remuneração, por exemplo, já não é algo a que os *Millennials* respondam da mesma maneira que a geração anterior, uma vez que não é só isto que os motiva.

Organizações com hierarquias bastante vincadas e estruturadas é algo que esta geração não aprecia, preferindo sempre hierarquias mais horizontais, organizações flexíveis e compreensíveis e ainda preferem organizações cujo foco não esteja apenas no lucro. Os valores organizacionais são muito valorizados por esta geração e o sentido de propósito e influência na sociedade são também fundamentais para atrair trabalhadores desta geração.

Estagiar no Grupo CH foi uma experiência muito positiva em todos os aspetos. Consegui aprender a desempenhar uma área com a qual não tive contacto na faculdade – Gestão de Projetos – e percebi que o ambiente dentro de uma empresa pode realmente ser muito bom. Além disso, é de louvar que uma organização com relevância a nível nacional consiga atrair tantos indivíduos da geração *Millennial*. Isto significa que, realmente, este Grupo merece todos os comentários positivos e todos os prémios que foi ganhando ao longo dos anos uma vez que aqui realmente se vê que está presente um espírito de uma organização unida, horizontal e que apoia os seus trabalhadores. Este foi um Grupo onde tive a oportunidade de aprender e, como integrante da geração *Millennial*, é bom reconhecer que aqui, a gestão de recursos humanos é diferente. Não foi necessário que os indivíduos desta geração manifestassem o seu desagrado perante algumas medidas. Ao contrário disso, muitas das “exigências” dos *Millennials* são já políticas internas, o que faz com que o ambiente dentro da organização seja muito agradável pois todos os trabalhadores sentem que as suas necessidades e os seus interesses são ouvidos e tomados em consideração.

Por fim, volto a deixar um agradecimento ao Grupo CH e em especial à Raquel Ribeiro. Esta experiência não teria sido a mesma se não confiassem em mim e se não me tivessem dado liberdade para que eu fosse quase totalmente autónoma ao longo deste projeto. Só assim consegui adquirir algumas *soft skills*, como por exemplo, resolução de problemas, gestão de tempo e trabalho em equipa, que serão fundamentais para quando, mais tarde, ingressar no mundo do trabalho.

Bibliografia

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.
- Barros, C. (20. Dezembro 2014). *Mercado de Trabalho*. Hentet fra InfoRH:
<http://inforh.pt/recursos-humanos-no-seculo-xxi-desafios-e-oportunidades/>
- Clipemprego. (12. Dezembro 2013). Hentet fra Clipemprego:
<http://www.clipemprego.com/knowmad-o-trabalhador-do-conhecimento/>
- Clipemprego. (5. Novembro 2014). Hentet fra Clipemprego:
<http://www.clipemprego.com/organizacao-2-0-o-fim-do-paradigma-do-controlo/>
- Deloitte, Sonae, & BCSD. (Setembro 2017). Hentet fra BCSD Portugal:
http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2017/09/Millennials@Work_Relatorio.compressed.pdf
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 149-167.
- Guest, D. (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a new Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 22-38.
- Jakatdar, N. (5. Outubro 2016). Hentet fra Entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/283311>
- Jerónimo, M., & Matos, F. (u.d.). Hentet fra Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/human-capital/articles/geracao-millennial.html>
- Lloret, N., & Sánchez, A. (2005). La formación en las organizaciones: una revisión de sus funciones. *Revista Interuniversitaria*, 249-264.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 23-34.
- Silva, A. (25. Setembro 2017). *Liderança & Gestão*. Hentet fra InfoRH:
<http://inforh.pt/millennials-quais-os-desafios-colocados-as-empresas/>
- Walton, R. (1974). Improving the quality of working life. *Harvard Business Review*, 12-16.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Wood, S. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating role of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 419-445.

